

# Planejamento Estratégico Situacional

## PARA O HUB DE INOVAÇÃO SOCIAL DA INCUBADORA SOCIAL DA UFSM

**Coordenação da Equipe:**  
Professora Dra. Sirlei Glasenapp

**Equipe:**  
André Gomes Alves  
Tamires Somavilla  
Tatiana Borba  
Thiago Feiten Nunes



IMPACTO	APLICABILIDADE	INOVAÇÃO	COMPLEXIDADE	ADERÊNCIA
A ferramenta irá permitir a melhoria da comunicação entre iniciativas e instituições, o alinhamento das ações às necessidades reais da comunidade, e o desenvolvimento de planejamentos sustentáveis ao identificar vulnerabilidades e propor ações concretas. Além disso, irá promover maior engajamento da comunidade, gerando um senso de pertencimento e apoio aos projetos, e estabelece um ciclo de avaliação contínua que permite ajustes estratégicos baseados em feedback e resultados, fortalecendo, assim, o papel do Hub IS como agente de transformação social.	A ferramenta é justificada por sua capacidade de adaptar-se à complexidade do contexto social, permitindo uma análise aprofundada de problemas como a fragilidade na comunicação entre instituições e a duplicação de esforços. Facilita a identificação de ações prioritárias baseadas nas reais necessidades da comunidade, garantindo intervenções mais efetivas. Além disso, promove parcerias estratégicas que potencializam recursos e soluções, resultando em um planejamento mais sustentável e coerente a longo prazo.	A ferramenta se destaca por sua abordagem inovadora, colocando o público-alvo no centro do processo e promovendo um relacionamento mais próximo e colaborativo. Além disso, adota como paradigma de valorização de todos os atores envolvidos, estimulando uma troca contínua de conhecimento que enriquece as experiências e aprimora a obtenção de resultados mais eficazes. Assim, contribui diretamente para os objetivos do HUB S, impulsionando a geração de renda na comunidade e promovendo o desenvolvimento da economia local por meio de iniciativas empreendedoras sociais.	A diversidade de stakeholders, a interdependência das ações e a necessidade de adaptação a um contexto dinâmico tornam o processo altamente complexo. Além disso, a abordagem sistêmica, o envolvimento de múltiplos atores e a necessidade de mensurar impactos em diversas dimensões ampliam esse desafio. No entanto, esses fatores também criam oportunidades para desenvolver soluções mais eficazes e sustentáveis.	Esta ferramenta se alinha à linha de pesquisa Inovação e Modernização de Sistemas e Processos Administrativos ao explorar uma temática contemporânea, porém ainda pouco difundida na sociedade: o Empreendedorismo Social. Sua capacidade de adaptação à complexidade e dinamicidade do contexto em que o HUB Social opera permite uma abordagem facilitadora na identificação precisa das necessidades da comunidade. Além disso, contribui para a definição de metas alinhadas a essas realidades, assegurando que as ações desenvolvidas sejam relevantes e direcionadas a problemas específicos do público-alvo. Dessa forma, a ferramenta colabora para a geração de renda e a maior qualificação da comunidade, promovendo efeito social e econômico positivo.

# 1. INTRODUÇÃO

O HUB IS É UM ECOSSISTEMA DINÂMICO E COLABORATIVO, GERIDO PELA INCUBADORA SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM), QUE VISA RECONSTRUIR E RENOVAR O TERRITÓRIO, TRAZENDO SOLUÇÕES QUE BENEFICIEM A COMUNIDADE DE FORMA SUSTENTÁVEL E EQUITATIVA. ISTO, POIS, VISA CONECTAR INOVAÇÕES, EMPREENDEDORISMO SOCIAL, TECNOLOGIAS, NEGÓCIOS DE IMPACTO, CURSOS, QUALIFICAÇÕES, PARCERIAS E VISÃO DE FUTURO PARA OS EMPREENDEDORES EM DIFERENTES ESTÁGIOS.

ATUANDO DE FORMA COLABORATIVA, TAL EMPREITADA ENGLOBALA 37 MUNICÍPIOS E MAIS DE 700 MIL HABITANTES. NESSE CENÁRIO, A INOVAÇÃO SOCIAL É IMPULSIONADA ATRAVÉS DE TRÊS PILARES FUNDAMENTAIS: (I) CONECTAR, (II) INOVAR E (III) COMPARTILHAR.

A VERTENTE “CONECTAR” PERFAZ A BASE DA PROPOSTA, PROMOVENDO UMA REDE ÚNICA DE COLABORAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE (UFSM) E A COMUNIDADE, OFERECENDO PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E FACILITAÇÃO COLABORAÇÕES ENTRE PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO EM INOVAÇÃO SOCIAL. UMA REDE DINÂMICA, ONDE CONEXÕES TRANSFORMAM POTENCIALIDADE EM REALIDADE.

NA PERSPECTIVA DO “INOVAR”, O ECOSSISTEMA BUSCA OFERECER UM CAMINHO PARA TRANSFORMAR IDEIAS INOVADORAS EM REALIDADE. NESSE EIXO, SE TRABALHA COM O CICLO DE INCUBAÇÃO PROPRIAMENTE DITO E COM PROGRAMAS CONTÍNUOS DE TRILHAS DE FORMAÇÃO E MENTORIAS, CAPACITANDO EMPREENDEDORES SOCIAIS DE FORMA A PROMOVER A INCLUSÃO, EQUIDADE, TRANSFORMANDO DESAFIOS COMUNITÁRIOS EM OPORTUNIDADES DE IMPACTO POSITIVO.

E, POR FIM, NA LINHA DO “COMPARTILHAR” SÃO, DE FATO, COMPARTILHADAS IDEIAS EM DIVERSAS PLATAFORMAS, ONDE É PROMOVIDA UMA LINHA DE TALKS (FALAS) E APRESENTAÇÕES REGULARES, ONDE CASOS DE SUCESSO E BOAS PRÁTICAS SÃO COMPARTILHADOS, INSPIRANDO E EDUCANDO A COMUNIDADE SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL E SUAS APLICAÇÕES. TAMBÉM SE ENQUADRAM, NESSE CENÁRIO, A PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE FEIRAS, EVENTOS, SÍMPOSIOS E OUTROS, COM A EXPANSÃO DE ESPAÇOS COLABORATIVOS.

O PRESENTE TRABALHO, FORMADO POR ALUNOS MESTRANDO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS (PPGOP), VISA CONSTITUIR UM PLANEJAMENTO FORMAL PARA ESTE ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO REGIONAL, DE MODO A DISCRIMINAR SUAS NECESSIDADES, MISSÕES INSTITUCIONAIS, DAR EFETIVIDADE ESTRATÉGICA AO SEU FUNCIONAMENTO, OBJETIVOS E FINALIDADES.

COM EFEITO, A CONFECCÃO DE UM PLANEJAMENTO É UM PROCESSO ESSENCIAL PARA A ORGANIZAÇÃO E A CONDUÇÃO DE AÇÕES EM DIFERENTES ESFERAS, SEJAM ELAS INDIVIDUAIS, COLETIVAS OU INSTITUCIONAIS. SEGUNDO MAXIMIANO (2006), O PLANEJAMENTO PODE SER DEFINIDO COMO “O PROCESSO DE DECIDIR ANTECIPADAMENTE O QUE DEVE SER FEITO PARA ATINGIR UM DETERMINADO OBJETIVO”. ESSA DEFINIÇÃO DESTACA A IMPORTÂNCIA DE ANTECIPAR AS AÇÕES PARA LIDAR COM AS INCERTEZAS E REDUZIR OS RISCOS ENVOLVIDOS

O PLANEJAMENTO É UM PROCESSO CRIADO PARA ALCANÇAR UM OBJETIVO ESPECÍFICO DE FORMA EFICIENTE E EFICAZ, GARANTINDO O USO IDEAL DOS RECURSOS E ESFORÇOS DA EMPRESA. ELE DEVE POSSIBILITAR O APRIMORAMENTO DE PROCESSOS, TÉCNICAS E COMPORTAMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITAM ANALISAR O IMPACTO FUTURO DAS DECISÕES ATUAIS, COM BASE NOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO. ISSO CONTRIBUI PARA UMA TOMADA DE DECISÕES MAIS ÁGIL, ALINHADA E ASSERTIVA NO FUTURO (OLIVEIRA, 2022).

EM TERMOS ORGANIZACIONAIS, SOUZA (2017) DESTACA QUE O PLANEJAMENTO NÃO É UM ATO ISOLADO, MAIS UM “PROCESSO INTEGRADO QUE ENVOLVE ANÁLISE DE CONTEXTO, DEFINIÇÃO DE METAS, ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS E AVALIAÇÃO CONSTANTE”. ISSO IMPLICA QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM CONSIDERAR NÃO APENAS OS RECURSOS DISPONÍVEIS, MAS TAMBÉM AS CONDIÇÕES DO AMBIENTE COMPETITIVO E SOCIAL EM QUE ESTÃO INSERIDAS.

ALÉM DISSO, O PLANEJAMENTO É MUITAS VEZES CLASSIFICADO EM DIFERENTES NÍVEIS, COMO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL. DE ACORDO COM OLIVEIRA (2022), O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO “É AQUELE QUE VISA O LONGO PRAZO E Foca na missão, visão e objetivos globais da organização”. JÁ O PLANEJAMENTO TÁTICO “DESDOBRA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM METAS DE MÉDIO PRAZO PARA CADA ÁREA FUNCIONAL”, ENQUANTO O PLANEJAMENTO OPERACIONAL “SE CONCENTRA NA EXECUÇÃO DE TAREFAS ESPECÍFICAS NO CURTO PRAZO”.

POR OUTRO LADO, O PLANEJAMENTO NÃO ESTÁ LIVRE DE DESAFIOS. PARA FERREIRA (2015), “OS PRINCIPAIS ENTRAVES AO PLANEJAMENTO SÃO A FALTA DE INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS, A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS E A DIFICULDADE EM PREVER CENÁRIOS FUTUROS”. ASSIM, O AUTOR APONTA PARA A NECESSIDADE DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE VALORIZA O PLANEJAMENTO E INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO.

PORTANTO, O PLANEJAMENTO É UMA FERRAMENTA ESSENCIAL PARA LIDAR COM A COMPLEXIDADE E A DINÂMICA DOS AMBIENTES MODERNOS. SUA APLICAÇÃO EFICAZ REQUER NÃO APENAS TÉCNICAS E FERRAMENTAS APROPRIADAS, MAS TAMBÉM UMA POSTURA FLEXÍVEL E PROATIVA DIANTE DAS MUDANÇAS. NO CASO CONCRETO, DO HUB DA INCUBADORA SOCIAL DA UFSM A SITUAÇÃO É DIVERSA, SENDO ELEMENTAR A EXISTÊNCIA DE METAS DEFINIDAS, VISÃO E ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO E CRESCIMENTO DO PROJETO, BEM COMO SEU DESENVOLVIMENTO DE FORMA EFICAZ.

## 2. PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SOCIAIS

MINTZBERG (2006, p.135) APONTA QUE A ESTRATÉGIA É UM GUIA CAPAZ DE AMPARAR EXECUTIVOS E GESTORES NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS. CONFORME AFIRMA O AUTOR, “ADMINISTRAR A ESTRATÉGIA É EM GRANDE PARTE ADMINISTRAR A ESTABILIDADE, NÃO MUDANÇA&#39;&#39;. A INTENÇÃO É QUE A ORGANIZAÇÃO SEJA CAPAZ DE IDENTIFICAR TRANSFORMAÇÕES AMBIENTAIS, BEM COMO ESTEJA APTA A ENFRENTÁ-LAS POR MEIO DA PROMOÇÃO DE UM COMPORTAMENTO ADAPTATIVO.

O PLANEJAMENTO É UMA FERRAMENTA DE TRABALHO USADA DESDE A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, NO SÉCULO XVIII. REPRESENTA UM MÉTODO QUE UTILIZA FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA CRIAR E PLANEJAR, UTILIZANDO METAS QUE VÃO AO ENCONTRO DA REALIDADE QUE A ORGANIZAÇÃO SE ENCONTRA. É UM MECANISMO QUE AUXILIA NA TOMADA DE DECISÕES, MOBILIZANDO AÇÕES PARA QUE A ORGANIZAÇÃO CONSIGA ATINGIR O QUE ALMEJA. A CRIAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO REPRESENTA O DIRECIONAMENTO TOMADO PELA ORGANIZAÇÃO NA MOBILIZAÇÃO DE FORÇAS PARA ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS, POR MEIO DE UMA CONDUTA QUE CONSIDERA SEU AMBIENTE ATUAL E FUTURO, BUSCANDO PREVENIR POSSÍVEIS DESACERTOS E AINDA POSSIBILITANDO MATURAR A RESPEITO DO QUE SER MELHORADO, RECRIADO OU REDIRECIONADO (VELOSO & VIDA, 2020).

O TERMO “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” É O MAIS UTILIZADO PARA SE REFERIR AO PROCESSO DE DESENHO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO (MACÍAS, 2021). CONSISTE EM UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE GESTÃO A QUAL BUSC ANALISAR O AMBIENTE E TRAÇAR OBJETIVOS PARA SEREM ATINGIDOS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO. PARA ANSOFF (1991), O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO É UM PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL DE ALTA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PORQUE DEFINE OS MEIOS E FINS DE UMA ORGANIZAÇÃO, DESCREVE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES COMPETITIVAS, CONTROLA E IMPLEMENTA AÇÕES.

OLIVEIRA (2022) APONTA QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TEM EM VISTA ESTABELECE A MELHOR DIREÇÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO, DE FORMA QUE A INTERAÇÃO COM FATORES EXTERNOS SEJA OTIMIZADA BUSCANDO UMA ATUAÇÃO DE FORMA INOVADORA E DIFERENCIADA. O AUTOR ACRESCEITA AINDA, QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VAI ALÉM DE REPRESENTAR AS ASPIRAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO, POIS TAMBÉM APONTA O QUE DEVE SER FEITO PARA TRANSFORMAR ESSAS ASPIRAÇÕES EM REALIDADE E, POR ISSO É IMPORTANTE O CONHECIMENTO DETALHADO DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO, BEM COMO SUA IMPLEMENTAÇÃO A PARTIR DE UM EMBASAMENTO TEÓRICO CAPAZ DE OTIMIZAR SUA DEVIDA EFETIVIDADE.

ASSIM, AO CONSIDERAR FERRAMENTAS PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ ENTRE AS MAIS AMPLAMENTE UTILIZADAS NA PRÁTICA DE GESTÃO; E O SUCESSO DE GRANDES ORGANIZAÇÕES VEM ALINHADO A UM PLANO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA A MISSÃO E A VISÃO, PERMITINDO GERAR AÇÕES QUE GARANTAM A OPERAÇÃO E O DEVIDO DESFECHO ANTES DE REALIZAR SUAS ATIVIDADES (POSCH & GARAUS, 2020).

ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO PARA AGIR ESTRATEGICAMENTE É FUNDAMENTAL PARA QUALQUER ORGANIZAÇÃO QUE BUSCA ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS DE MANEIRA EFICAZ E EFICIENTE, SERVE COMO UMA FERRAMENTA DE ADEQUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AO SEU AMBIENTE, É MOLDADO PARA O ALCANCE DOS INTERESSES ORGANIZACIONAIS EM RELAÇÃO AO MERCADO DE ATUAÇÃO (DA COSTA & SUCUPIRA, 2023). TORNANDO-SE NECESSÁRIO COMPREENDER O AMBIENTE NO QUAL A ORGANIZAÇÃO SE INSERE E UTILIZAR FERRAMENTAS QUE PROPICIEM O ESTABELECIMENTO OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS, AS SUAS METAS, OS INDICADORES PARA MONITORAMENTO, AS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E OS SEUS RESPECTIVOS RESPONSÁVEIS.

A ANÁLISE DO AMBIENTE É O PROCESSO DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM O OBJETIVO DE IDENTIFICAR RISCOS E OPORTUNIDADES, TANTO PRESENTES QUANTO FUTUROS, QUE POSSAM IMPACTAR O NEGÓCIO DA EMPRESA CERTO (1993). DESSA FORMA, O OBJETIVO DA ANÁLISE DA SITUAÇÃO É COMPREENDER A NATUREZA ATUAL DO NEGÓCIO, EXAMINAR OS FATORES AMBIENTAIS CRUCIAIS QUE INFLUENCIAM A EMPRESA E AVALIAR O AMBIENTE COMPETITIVO. O ATO DE ANALISAR O AMBIENTE EXTERNO ENVOLVE O PROCESSO DE MONITORAR O AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM VISTAS A IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E DOS RISCOS QUE PODER VIR A OCORRER, TORNANDO ASSIM A ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE PREVER E PLANEJAR AÇÕES.

A ANÁLISE SWOT É UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DESENVOLVIDA POR ALBERT HUMPHREY EM UM PROJETO DE PESQUISA NA UNIVERSIDADE DE STANFORD, NAS DÉCADAS DE 1960 E 1970. E REPRESENTA UMA METODOLOGIA PARA ANÁLISE TANTO DO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA QUANTO DO EXTERNO.

NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, A ANÁLISE DE CENÁRIOS É DE SUMA IMPORTÂNCIA PARA A VIDA DA ORGANIZAÇÃO. A MATRIZ SWOT É UMA FERRAMENTA DE GESTÃO QUE POSSIBILITA ENCONTRAR OPORTUNIDADES DE MELHORIAS E OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO. A MATRIZ É COMPOSTA PELAS FORÇAS (STRENGTHS), FRAQUEZAS (WEAKNESSES), OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES) E AMEAÇAS (THREATS) REFERENTES À ORGANIZAÇÃO.

SEGUNDO BALDISSERA ET AL., (2023) P.2, A MATRIZ SWOT “OPORTUNIZA REALIZAR O DIAGNÓSTICO DO LOCAL, A TROCA E O COMPARTILHAMENTO DE DIFERENTES SABERES, AUXILIANDO NA CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA ESTRATÉGICA E DA GOVERNANÇA PÚBLICA”. ALÉM DISSO, QUANDO APLICADA CORRETAMENTE, PODE FORNECER UMA VISÃO CLARA DAS CONDIÇÕES INTERNAS E EXTERNAS DA ORGANIZAÇÃO, FACILITANDO A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS.

## 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

IIDA (2010) ABORDA A SIMPLICIDADE DOS MÉTODOS TRADICIONAIS DE PLANEJAMENTO APONTANDO-OS COMO INADEQUADOS PARA ANALISAR E ACOMPANHAR SISTEMAS COMPLEXOS. PARA O AUTOR O MÉTODO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES) É ALGO MAIS FLEXÍVEL O QUAL ADAPTA-SE ÀS CONSTANTES MUDANÇAS DA SITUAÇÃO REAL, NÃO SEPARANDO AS FUNÇÕES DE PLANEJAMENTO DAS DE EXECUÇÃO, POIS NÃO OPERA COM “RECEITAS”; PRONTAS, MAS REALIZA ANÁLISES SITUACIONAIS PARA ORIENTAR O DIRIGENTE NO MOMENTO DA AÇÃO.

O PES FOI DESENVOLVIDO PELO ECONOMISTA CHILENO CARLOS MATUS, NA EXPECTATIVA DE TRABALHAR COM A COMPLEXIDADE DOS PROBLEMAS SOCIAIS. NESTE MÉTODO, O FUTURO NÃO É DETERMINÍSTICO E A REALIDADE É CONTINUAMENTE ACOMPANHADA. QUANDO HOUVER UMA MUDANÇA DA SITUAÇÃO REAL, O PLANO É IMEDIATAMENTE AJUSTADO. IIDA (2010) P. 115 EXPLICA QUE “O DIAGNÓSTICO, USADO NO PLANEJAMENTO TRADICIONAL, É SUBSTITUÍDO PELA APRECIÇÃO SITUACIONAL, QUE É REALIZADA CONTINUAMENTE AO LONGO DO PLANO”.

O PES, SEGUNDO MATUS (1993), É UM MÉTODO DE ALTA COMPLEXIDADE E ALTA POTÊNCIA, APROPRIADO PARA O NÍVEL DIRETIVO DE INSTITUIÇÕES DE GRANDE PORTE E COM PESSOAL ESPECIALIZADO. É UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO POR PROBLEMAS E TRATA, PRINCIPALMENTE, DOS PROBLEMAS MAL ESTRUTURADOS E COMPLEXOS, PARA OS QUAIS NÃO EXISTE SOLUÇÃO NORMATIVA OU PREVIAMENTE CONHECIDA COMO NO CASO DAQUELES BEM ESTRUTURADOS. DITO ISSO, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DEMONSTRA-SE UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA A GESTÃO EM CENÁRIOS DE ALTA COMPLEXIDADE, ESPECIALMENTE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. SUA CAPACIDADE DE INTEGRAR ANÁLISE E AÇÃO, ALIADA À FLEXIBILIDADE PARA ADAPTAR-SE ÀS MUDANÇAS CONTÍNUAS, OFERECE UMA ABORDAGEM MAIS EFICIENTE PARA PROBLEMAS MAL ESTRUTURADOS. AO SUBSTITUIR DIAGNÓSTICOS RÍGIDOS POR APRECIÇÕES SITUACIONAIS, O PES AMPLIA O POTENCIAL ESTRATÉGICO, PERMITINDO QUE AS DECISÕES ESTEJAM ALINHADAS À REALIDADE EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO.

GIACOMONI E PAGNUSSAT (2006) APRESENTAM A DINÂMICA DO PLANEJAMENTO SITUACIONAL EM QUATRO MOMENTOS, CONFORME QUADRO 1:

Quadro 1 - Dinâmica do Planejamento Situacional

MOMENTO EXPLICATIVO	MOMENTO NORMATIVO OU PRESCRITIVO	MOMENTO ESTRATÉGICO	MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL
Construção de explicações para fundamentar a própria ação e interferir e compreender a ação dos componentes.	Seleção das operações e ações necessárias para atingir os objetivos. Nesse momento, o plano adquire a forma de propostas de decisão que devem ser tomadas a partir da situação inicial.	Explorar possibilidades. Criação de condições políticas para a ação econômica e das condições econômicas para a ação política é fundamental	Ação - porém, nunca é a mera execução do plano, mas uma adaptação deste às circunstâncias do momento.

Fonte: Adaptado pelos autores (Giacomoni; Pagnussat, 2006).

ASSIM, O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL ENVOLVE VÁRIAS FASES, DESDE A COMPREENSÃO DOS PROBLEMAS RELEVANTES PARA O ATOR SOCIAL ATÉ A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO. INICIALMENTE, NO MOMENTO EXPLICATIVO, É FEITA A SELEÇÃO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS, PODE-SE UTILIZAR TÉCNICAS COMO A “TEMPESTADE DE IDEIAS” PARA AGRUPÁ-LOS E SELECIONAR OS MAIS RELEVANTES, COM BASE EM CRITÉRIOS COMO IMPACTO, CUSTO E EFICÁCIA. NO MOMENTO NORMATIVO, O FOCO ESTÁ NA DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO FUTURA DESEJADA E DAS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA ATINGIR OS RESULTADOS, TRANSFORMANDO OS DESCRITORES DOS PROBLEMAS EM INDICADORES DE RESULTADO. EM SEGUIDA, NO MOMENTO ESTRATÉGICO, ANALISA-SE A VIABILIDADE DO PLANO EM SUAS DIMENSÕES POLÍTICA, ECONÔMICA E ORGANIZATIVA, CONSIDERANDO OS RECURSOS E INTERESSES DOS ATORES ENVOLVIDOS. A VIABILIDADE DAS OPERAÇÕES É TESTADA POR MEIO DA ANÁLISE DA RELAÇÃO DE FORÇAS ENTRE ALIADOS E OPOSITORES. FINALMENTE, NO MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL, O PLANO É IMPLEMENTADO, COM ÊNFASE NA GESTÃO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES PARA GARANTIR QUE O IMPACTO ESPERADO SEJA ALCANÇADO, UTILIZANDO SISTEMAS DE ACOMPANHAMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA ASSEGURAR A EFICÁCIA DAS OPERAÇÕES E A ADAPTAÇÃO DO PLANO ÀS MUDANÇAS NA SITUAÇÃO (ARTMANN, 2000).

POR FIM, ARTMANN (2000) RESSALTA A IMPORTÂNCIA DE UMA LINGUAGEM CLARA NAS DEFINIÇÕES, QUE PERMITA SEU COMPLETO ENTENDIMENTO PELOS STAKEHOLDERS, RESSALTA AINDA A NECESSIDADE DE AVALIAÇÃO PERMANENTE A PARTIR DE INDICADORES QUE PERMITAM ACOMPANHAR E MONITORAR O ANDAMENTO DO PLANO PARA POSSÍVEIS CORREÇÕES DE ALINHAMENTO, ASSIM COMO A DEFINIÇÃO CLARA DAS RESPONSABILIDADES.



### 3. CARACTERIZAÇÃO HUB DE INOVAÇÃO SOCIAL DA INCUBADORA SOCIAL DA UFSM

O HUB DE INOVAÇÃO SOCIAL DA UFSM “VISA CONECTAR INOVAÇÕES, EMPREENDEDORISMO SOCIAL, TECNOLOGIAS, NEGÓCIOS DE IMPACTO, CURSOS, QUALIFICAÇÕES, PARCERIAS E VISÃO DE FUTURO PARA OS EMPREENDEDORES EM DIFERENTES ESTÁGIOS” (UFSM, 2024).

O TERMO INOVAÇÃO SOCIAL REFERE-SE AO CONHECIMENTO EMPREGADO, COMO UMA RESPOSTA PARA UMA SITUAÇÃO SOCIAL, QUE TEM POR OBJETIVO A MELHORA E A BUSCA PELO BEM-ESTAR SOCIAL, TANTO DE INDIVÍDUOS COMO DE COMUNIDADES (CLOUTIER, 2003). TAMBÉM PODE SER VISTO COMO IDEIAS NOVAS (PRODUTOS, SERVIÇOS E MODELOS) QUE SIMULTANEAMENTE SATISFAZEM NECESSIDADES SOCIAIS E CRIAM COLABORAÇÕES SOCIAIS (MURRAY ET AL., 2010). AS NECESSIDADES QUE ESSAS INOVAÇÕES BUSCAM SOLUCIONAR PODEM SER RELACIONADAS AO COMBATE À POBREZA, À GERAÇÃO DE EMPREGOS, AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES, ALTERAÇÕES DO MODO DE PRODUÇÃO E OUTROS, PODENDO SE TORNAR SUSTENTÁVEIS E BEM-SUCEDIDAS ENVOLVENDO MÚLTIPLOS ATORES, QUE DIALOGAM E SE COMPROMETEM (LIN E CHEN, 2016). ASSIM, SÃO IMPORTANTES PARA A INCLUSÃO SOCIAL, CAPACITAÇÃO E EMPODERAMENTO DOS AGENTES ENVOLVIDOS, PODENDO SER DESENVOLVIDAS A PARTIR DA COOPERAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÕES E COLETIVIDADES (KLAUMANN; TATSCH, 2023).

AS CARACTERÍSTICAS DE UM HUB DE INOVAÇÃO COMPREENDEM A CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADES COLABORATIVAS COM INDIVÍDUOS EMPREENDEDORES, ATRAEM DE MEMBROS COM HETEROGENEIDADE DE CONHECIMENTOS, FACILITAM A CRIATIVIDADE E A COLABORAÇÃO EM ESPAÇOS FÍSICOS E DIGITAIS E SEUS VALORES ESSENCIAIS SÃO MOLDADOS PELO MOVIMENTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL GLOBAL (TOIVONEN; FRIEDERICI, 2015).

ASSIM, UM HUB DE INOVAÇÃO SOCIAL FUNCIONA COMO UM AMBIENTE DE CONVERGÊNCIA PARA IDEIAS, RECURSOS E CONHECIMENTOS, FAVORECENDO O INTERCÂMBIO E A COOPERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES, O QUE POTENCIALIZA A CRIAÇÃO DE INICIATIVAS QUE PROMOVEM A INCLUSÃO SOCIAL E O BEM-ESTAR COLETIVO. OFERECE SUPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS OU MODELOS QUE ATENDEM A NECESSIDADES SOCIAIS PREMENTES, AO MESMO TEMPO EM QUE GERA IMPACTO POSITIVO NA SOCIEDADE, EM UMA IDEIA CENTRAL DE COLABORAÇÃO E MULTIDISCIPLINARIDADE.

NA UFSM, O HUB DE INOVAÇÃO, INAUGURADO EM DEZEMBRO DE 2024, FUNCIONA ATUALMENTE DENTRO DA INCUBADORA SOCIAL (IS), COMO UM ECOSISTEMA DINÂMICO E COLABORATIVO NA BUSCA POR SOLUÇÕES QUE BENEFICIEM A COMUNIDADE DE FORMA SUSTENTÁVEL E EQUITATIVA, IMPULSIONANDO A INOVAÇÃO SOCIAL ATRAVÉS DE TRÊS PILARES FUNDAMENTAIS: CONECTAR, INOVAR E COMPARTILHAR (UFSM, 2024); CONFORME QUADRO 2.

Quadro 2 - Pilares/Frentes de atuação do Hub IS da UFSM.

CONECTAR	INOVAR	COMPARTILHAR
É a base da proposta, promove uma rede única de colaboração entre a UFSM e a comunidade, oferecendo programas de capacitação e facilitando a colaboração entre pesquisa, ensino e extensão em inovação social. Uma rede dinâmica, onde conexões transformam potencial em realidade.	Busca oferecer um caminho para transformar ideias inovadoras em realidade. Nesse eixo, trabalha com o ciclo de incubação e com programas contínuos de trilhas de formação e <u>mentorias</u> , capacitando empreendedores sociais de forma a promover a inclusão, equidade, transformando desafios comunitários em oportunidades de impacto positivo.	Compartilhar ideias em plataformas. Promoção de uma linha de talks e apresentações regulares, onde casos de sucesso e boas práticas são compartilhados, inspirando e educando a comunidade sobre inovação social e suas aplicações. Participação e organização de feiras, eventos, simpósios e outros. Contando com espaços colaborativos.

Fonte: Adaptado pelos autores (UFSM, 2024).

PARA CONTEXTUALIZAÇÃO É VÁLIDO ENTENDER O TRAJETO JÁ CONSTRUÍDO PELA INCUBADORA SOCIAL DA UFSM. A IS INICIOU AS ATIVIDADES EM 2012 ATUANDO EM TRÊS LINHAS: ECONOMIA POPULAR E SOLIDÁRIA; AGROINDÚSTRIA FAMILIAR; E EMPREENDIMENTOS/PROJETOS CULTURAIS. POSSUI QUATRO CICLOS DE INCUBAÇÃO ENCERRADOS E UM CICLO RECÉM INICIADO NO FIM DE 2024. DE ACORDO COM SEU REGIMENTO INTERNO (UFSM, 2021):

A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM (IS-UFSM) É UMA SUBUNIDADE ADMINISTRATIVA, VINCULADA À COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E CIDADANIA (CODERC-PRE), DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO (PRE), DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM), QUE TEM POR RESPONSABILIDADE ARTICULAR A EXECUÇÃO DE PROJETOS: (A) CONCEBIDOS A PARTIR DE DEMANDAS LOCAIS/REGIONAIS NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, VISANDO À GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA PARA GRUPOS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL E EM PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO SOLIDÁRIA; E/OU (B) QUE ENVOLVAM EMPREENDIMENTO COM O PROPÓSITO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS SOCIAIS EXISTENTES, IMPACTANDO POSITIVAMENTE EM UMA DETERMINADA COMUNIDADE OU GRUPO SOCIAL EM VULNERABILIDADE.

NESTE ESCOPO, É IMPORTANTE MENCIONAR QUE AS INCUBADORAS SOCIAIS FAZEM PARTE DO PANORAMA DE PARTICIPAÇÃO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS SOCIAIS, ABRIGANDO EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS, QUE BUSCAM IMPACTO SOCIAL, EM PROCESSO DE FORMAÇÃO E/OU CONSOLIDAÇÃO. ARANHA (2003, P. 32), DEFINE INCUBADORA SOCIAL COMO:

ORGANIZAÇÃO QUE ABRIGA EMPREENDIMENTOS E TEM COMO ATIVIDADE FIM PROJETOS SOCIAIS. PODEM ESTAR LIGADAS AOS SETORES TRADICIONAIS, CUJO CONHECIMENTO É DE DOMÍNIO PÚBLICO E QUE ATENDEM À DEMANDA DE CRIAÇÃO DE EMPREGO E RENDA E MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA DA COMUNIDADE OU PROJETOS TECNOLÓGICOS, QUE OBJETIVAM A INCLUSÃO DIGITAL. OS OBJETIVOS DA INCUBADORA DEVEM ESTAR ALINHADOS COM OS OBJETIVOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA REGIÃO. AS INCUBADORAS SOCIAIS TAMBÉM ESTÃO LIGADAS A PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E SE PREOCUPAM COM A SUSTENTABILIDADE DO MEIO AMBIENTE E DA PROTEÇÃO DAS MINORIAS E DE DEFICIÊNCIAS FÍSICAS.

FROTA ET AL. (2017) ABORDAM QUE, NO CONTEXTO MUNDIAL, AS INCUBADORAS SOCIAIS SURTIRAM NO INTUITO DE AUXILIAR EMPREENDIMENTOS QUE APRESENTAM DIFICULDADES NA GESTÃO, EM GRANDE PARTE RELACIONADAS À ECONOMIA DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA, QUE DE CERTA FORMA PROVOCA A EXCLUSÃO SOCIAL. ESSAS INCUBADORAS TRABALHAM COM DIVERSAS ÁREAS DO CONHECIMENTO ATENDENDO A DIVERSAS DAS DEMANDAS SOCIAIS, FORMANDO EQUIPES MULTIDISCIPLINARES, ONDE A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO É CONCEBIDA A PARTIR DOS DIREITOS SOCIAIS E A PROMOÇÃO DA INCLUSÃO SOCIAL, MELHORANDO A QUALIDADE DE VIDA DE COMUNIDADES MARGINALIZADAS, A PRODUÇÃO E A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.

DITO ISSO, O HUB DE INOVAÇÃO SOCIAL DA UFSM, CONTRIBUI PARA A PROMOÇÃO DE SOLUÇÕES SOCIAIS INOVADORAS E NA INCLUSÃO SOCIAL. A INTERLIGAÇÃO ENTRE A UNIVERSIDADE E A COMUNIDADE, COM FOCO EM EMPREENDEDORISMO SOCIAL, CAPACITAÇÃO E IMPACTO POSITIVO, É ESSENCIAL PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E O BEM-ESTAR COLETIVO. O HISTÓRICO DA INCUBADORA SOCIAL, COMO MENCIONADO, CONTRIBUI COM O UM ESPAÇO JÁ CONSOLIDADO PARA APOIAR EMPREENDIMENTO SOCIAIS. A CONEXÃO ENTRE OS DIFERENTES ATORES—SEJA A UNIVERSIDADE, OS EMPREENDEDORES SOCIAIS, AS COMUNIDADES OU AS POLÍTICAS PÚBLICAS—PERMITE QUE AS IDEIAS NÃO APENAS SURJAM, MAS SE CONCRETIZEM DE MANEIRA PRÁTICA E EFICAZ. E AO INTEGRAR OS TRÊS PILARES DE CONECTAR, INOVAR E COMPARTILHAR, O HUB ALMEJA UM ECOSSISTEMA ROBUSTO PARA GERAR E ESPALHAR CONHECIMENTO E PRÁTICAS INOVADORAS.

## 4.METODOLOGIA

O PRESENTE ESTUDO ADOTOU UMA ABORDAGEM QUALITATIVA QUANTO AOS MEIOS. JÁ QUANTO AOS FINS, CARACTERIZA-SE COMO ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO.

A PRESENTE PESQUISA COMPREENDE UM ESTUDO DE CASO QUE, DE ACORDO COM YIN (2015) É USADO PARA COMPREENDER FENÔMENOS SOCIAIS COMPLEXOS, CONTRIBUINDO PARA “O CONHECIMENTO DOS FENÔMENOS INDIVIDUAIS, GRUPAIS, ORGANIZACIONAIS, SOCIAIS, POLÍTICOS E RELACIONADOS” (YIN, 2015, P.4). AINDA DE ACORDO COM O AUTOR É NECESSÁRIO ACESSO SUFICIENTE AOS DADOS DO SEU CASO POTENCIAL – SEJA PARA ENTREVISTAR PESSOAS, REVISAR DOCUMENTOS OU REGISTROS OU FAZER OBSERVAÇÕES DE CAMPO (YIN, 2018).

COM ISSO, NA PRIMEIRA ETAPA DESTE ESTUDO, APÓS APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA PELA PRÓPRIA INCUBADORA SOCIAL, OS DADOS FORAM COLETADOS A PARTIR DE UMA ANÁLISE DOCUMENTAL PARA OBTER MATERIAIS COM INFORMAÇÕES SOBRE A INCUBADORA SOCIAL E O HUB, BEM COMO VISITA À INCUBADORA. FORAM ANALISADAS NOTÍCIAS, MATERIAL DE DIVULGAÇÃO, SITES E REDE SOCIAL. AINDA QUANTO À COLETA DE DADOS, POSTERIORMENTE FOI REALIZADA UMA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM UM DOS RESPONSÁVEIS PELA INCUBADORA. O ROTEIRO DAS ENTREVISTAS CONTOU COM QUESTÕES REFERENTES AOS COMPONENTES DAS FRENTES PROPOSTA PELA INCUBADORA: CONECTAR, INOVAR E COMPARTILHAR.

## 5. ANÁLISE AMBIENTAL: ANÁLISE SWOT

O HUB IS ESTÁ LOCALIZADO EM SANTA MARIA/RS, CIDADE UNIVERSITÁRIA COM 1.780,194 KM² E APROXIMADAMENTE 282.244 HABITANTES, SEGUNDO O IBGE (2020). NESSE CONTEXTO, O HUB IS SE DESTACA COMO UM PONTO DE FOMENTO À INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO, CONECTANDO A COMUNIDADE ACADÊMICA COM AS NECESSIDADES E DEMANDAS DIVERSAS DA REGIÃO. SUA ATUAÇÃO É DE FORMA COLABORATIVA NO TERRITÓRIO IMEMBUY, QUE ENGLOBA 37 MUNICÍPIOS E MAIS DE 700 MIL HABITANTES (UFSM, 2025).

NO QUE DIZ RESPEITO À ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, O HUB IS É COMPOSTO POR: UM PROFESSOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO HUB IS, COM CARGA HORÁRIA DE 20 HORAS SEMANAIS; UMA SERVIDORA ADMINISTRADORA, COM DEDICAÇÃO DE 40 HORAS SEMANAIS; UM ASSISTENTE ADMINISTRATIVO, TAMBÉM COM CARGA HORÁRIA DE 40 HORAS SEMANAIS; E UMA EQUIPE FORMADA POR OITO BOLSISTAS.

ANALISAR O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO É O PROCESSO DE MONITORAR FATORES INTERNOS E EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO PARA IDENTIFICAR PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, PERMITINDO QUE A ORGANIZAÇÃO SE PREPARE E PLANEJE SUAS AÇÕES. ISSO AJUDA A IMPULSIONAR SUAS ATIVIDADES E A MINIMIZAR O IMPACTO DE ASPECTOS NEGATIVOS, TANTO INTERNAMENTE QUANTO EM SUA REPUTAÇÃO (BENDER ET AL. 2021).

NO AMBIENTE INTERNO DO HUB IS, INTERAGEM COM OS ATORES COMO A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, A PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO, GESTORES, SERVIDORES, MENTORES, PESQUISADORES, ACADÊMICOS, BOLSISTAS, EMPREENDEDORES INCUBADOS, ENTRE OUTROS. QUANTO AOS ATORES EXTERNOS, INCLUEM-SE A COMUNIDADE, UNIVERSIDADES E INSTITUIÇÕES DE ENSINO, GOVERNO E ÓRGÃOS PÚBLICOS, EMPRESAS E SETOR PRIVADO, ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS), INVESTIDORES, MÍDIA E ENTIDADES PARCEIRAS.

A ANÁLISE SWOT É UMA FERRAMENTA EFICAZ PARA IDENTIFICAR OS PONTOS FORTES E FRACOS DE UMA ORGANIZAÇÃO, ALÉM DE AVALIAR AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PRESENTES EM SEU AMBIENTE DE ATUAÇÃO. É UMA “FOTOGRAFIA” DO AMBIENTE COMO UM TODO, PROPORCIONANDO UMA VISÃO CLARA DO CONTEXTO EM QUE A INSTITUIÇÃO ESTÁ INSERIDA. SERVE COMO BASE PARA MINIMIZAR AS FRAQUEZAS E POTENCIALIZAR OS PONTOS FORTES, APROVEITANDO-OS AO MÁXIMO POR MEIO DE UMA ESTRATÉGIA QUE LEVE EM CONSIDERAÇÃO AS OPORTUNIDADES DO AMBIENTE E AS MELHORES AÇÕES QUE A ORGANIZAÇÃO PODE ADOTAR PARA EXPLORÁ-LAS (ENAP, 2014).

NESSE CONTEXTO, O QUADRO 2 APRESENTA A ANÁLISE SWOT DO HUB IS DA UFSM, DESTACANDO OS PONTOS FORTES E FRACOS (FATORES INTERNOS) E AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (FATORES EXTERNOS).

Quadro 3 - Análise Swot Hub IS UFSM

(continua)

Análise SWOT	
Forças (Interno)	Oportunidades (Externo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de mentores: formada por professores, pesquisadores, técnicos administrativos e estudantes de pós-graduação;</li> <li>• Experiência: 5 ciclos de incubação já concluídos que servem de inspiração;</li> <li>• Parcerias e apoio Institucional: o apoio da UFSM, através da sua Pró-reitoria de Extensão, e da Secretaria do Município de Desenvolvimento Social (SMDS), fortalece a legitimidade e a estrutura do programa;</li> <li>• Oferta de capacitação gratuita: oferta de cursos gratuitos em diversos quatro eixos para inclusão socioeconômica e geração de renda;</li> <li>• Foco em Empreendedorismo e Inovação Social: o programa tem potencial de impactar positivamente o empreendedorismo e a economia circular na região, sendo alinhado às demandas atuais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atratividade: conta com espaços dinâmicos e colaborativos;</li> <li>• A iminente curricularização da extensão nos cursos de graduação pode gerar maior apoio e engajamento de alunos e professores às ações do Hub;</li> <li>• Utilização da expertise dos bolsistas como forma de impulsionar os trabalhos desenvolvidos;</li> <li>• Maior uso das redes sociais como forma de atrair novos parceiros, interessados e a comunidade como um todo;</li> <li>• Trilhas de cursos para os que não estão no processo de incubação;</li> <li>• Mapeamento da comunidade para entender as necessidades reais</li> </ul>

(conclusão)

Análise SWOT	
Forças (Interno)	Oportunidades (Externo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de ferramentas de permanência ao Programa para seus usuários: são oferecidos aos participantes lanche e passagem para transporte coletivo;</li> <li>• Localização dos cursos de fácil acesso e com infraestrutura moderna: o Hub IS possui uma sede central com 600 m², com segurança, fácil acesso por transporte público, e salas equipadas;</li> <li>• Diversidade de atores e recursos: a colaboração entre a comunidade acadêmica, o Banco de Alimentos e o CRAS forma uma rede de apoio diversificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão de parcerias e colaborações: Os pilares podem expandir suas parcerias com empresas e outras organizações para aumentar o alcance e a eficácia das ações, além de gerar novas fontes de financiamento;</li> <li>• Fortalecimento da rede de parceiros: a busca por novas parcerias e o fortalecimento das atuais pode gerar mais recursos e diversificar as soluções oferecidas à comunidade;</li> </ul>
Fraquezas (Interno)	Ameaças (Externo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de clareza na Identidade: A identidade do Hub confunde-se com o Progridir, com a Incubadora Social e outras ações e programas que dificultam o entendimento da compreensão quanto a sua atuação;</li> <li>• Vinculação e dependência de recursos públicos incerto;</li> <li>• Dificuldade na sensibilização de que o processo de incubação é de longo prazo sem benefícios imediatos;</li> <li>• Deficiência de integração entre as ações dos diversos atores: a desconexão entre as iniciativas sociais e a falta de comunicação consolidada entre as instituições envolvidas prejudicam a coordenação e a eficácia das ações;</li> <li>• Deficiência de identificação de demandas: a dificuldade em mapear as necessidades reais da comunidade pode levar ao desenvolvimento de programas que não atendem às demandas específicas da população.</li> <li>• Duplicação de esforços: a sobreposição de ofertas de cursos entre instituições como o Sebrae pode reduzir a efetividade do programa e a adesão aos cursos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congelamento de recursos;</li> <li>• Rotatividade de atores que podem impactar na descontinuidade de ações: bolsistas, mentores, apoiadores;</li> <li>• Concorrência com iniciativas similares: à presença de outras iniciativas sociais e de qualificação profissional, como as do Sebrae, pode competir pela atenção da comunidade, dificultando a atração e retenção de participantes;</li> <li>• Desinteresse ou falta de engajamento da Comunidade: se a comunidade não se engajar ativamente no programa, o impacto social será reduzido, prejudicando a eficácia das ações propostas;</li> <li>• Expectativas desalinhadas entre Stakeholders: A falta de alinhamento entre os parceiros e a comunidade pode gerar conflitos ou descoordenação, comprometendo o sucesso do programa;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engajamento e conscientização limitada: a falta de uma estratégia de divulgação alinhada ao perfil do usuário e o desconhecimento por parte da comunidade sobre as possibilidades oferecidas pelo HUB IS social são limitações significativas;</li> <li>▪ Consolidação de uma rede de parceiros: a rede de parceiros ainda está em fase de consolidação, o que pode afetar o fortalecimento das ações e a ampliação das oportunidades de colaboração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistência à mudança e Inovação: a implementação de novos modelos, como o uso de economia circular e inovação social, pode encontrar resistência tanto da comunidade quanto de possíveis parceiros.</li> </ul>
---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

AO QUE TRATA A FRENTE CONECTAR, ESTA REVELA UM CENÁRIO COMPLEXO COM DIVERSOS ASPECTOS POSITIVOS E DESAFIOS A SEREM SUPERADOS. AO QUE TANGE AS “FORÇAS” DESTACA-SE O APOIO E PARCERIAS INSTITUCIONAIS IMPORTANTES, A OFERTA DE CAPACITAÇÃO GRATUITA COM FERRAMENTAS DE PERMANÊNCIA DISPONIBILIZADAS AOS PARTICIPANTES, O FOCO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL, ELEMENTOS QUE POTENCIALIZAM A RELEVÂNCIA E O IMPACTO DO PROGRAMA. NO ENTANTO, AS “FRAQUEZAS” MAIS EVIDENTES SÃO A FALTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS PARCEIROS ENVOLVIDOS, A AUSÊNCIA DE UM MAPEAMENTO DAS DEMANDAS DOS USUÁRIOS E A FALTA DE IDENTIFICAÇÃO DAS POSSÍVEIS PARCERIAS QUE REALIZAM UMA PROPOSTA DE TRABALHO SIMILAR AO PROGRAMA, INCLUINDO ATÉ MESMO AS PARCERIAS JÁ EXISTENTES, O QUE PODE PREJUDICAR A EFICÁCIA DAS AÇÕES.

AO QUE SE REFERE ÀS “OPORTUNIDADES” CABE CITAR QUE O CENÁRIO DE EXPANSÃO DE PARCERIAS. AO QUE DIZ RESPEITO SOBRE AS “AMEAÇAS” A EXISTÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE OUTRAS INICIATIVAS E A FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS, EXIGEM ATENÇÃO PARA GARANTIR A ESTABILIDADE DO PROGRAMA. NESTE ASPECTO CABE CITAR QUE O USO DO HUB IS DE FERRAMENTAS DE PERMANÊNCIA AOS PARTICIPANTES É UMA ESTRATÉGIA VANTAJOSA, QUE AUMENTA SEU DIFERENCIAL FRENTE A OUTRAS INSTITUIÇÕES DA MESMA NATUREZA DE SERVIÇOS.

NO QUE DIZ RESPEITO FRENTE INOVAR, AS PRINCIPAIS FRAGILIDADES ESTÃO ASSOCIADAS AO ENGAJAMENTO DOS EMPREENDEDORES, IMPACTADO POR DESAFIOS COMO DIFICULDADES DE TRANSPORTE E PELA FALTA DE CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO A LONGO PRAZO PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS.

QUANTO AO FRENTE COMPARTILHAR RESSALTA-SE A FALTA DE CLAREZA QUANTO A IDENTIDADE DO HUB IS, O QUAL CONFUNDE-SE COM A IDENTIDADE DA INCUBADORA SOCIAL. ASSIM, É NECESSÁRIO OBSERVAR A OPORTUNIDADE DE EXPLORAR O USO DAS REDES SOCIAIS PARA O FORTALECIMENTO DA IMAGEM E A CONSOLIDAÇÃO DE UMA REDE DE PARCEIROS, PODENDO-SE MELHORAR O FLUXO DE COMUNICAÇÃO, TORNANDO AS AÇÕES MAIS VISÍVEIS E ATRAENTES PARA NOVOS PARCEIROS E BENEFICIÁRIOS.

## 6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL HUB IS UFSM

O MÉTODO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES) MOSTRA-SE ALTAMENTE APLICÁVEL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, POIS PERMITE LIDAR COM A COMPLEXIDADE DA REALIDADE SOCIAL, ENFRENTAR SITUAÇÕES INESPERADAS QUE DESAFIAM OS GESTORES E ABORDAR A REALIDADE EM TODA A SUA RIQUEZA DE NUANCES (NASCIMENTO E REIS, 2015). ESTE É O MOMENTO DEDICADO À SELEÇÃO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS CONSIDERADOS MAIS RELEVANTES PARA O ATOR SOCIAL, FOCANDO NAQUELES SOBRE OS QUAIS ELE PRETENDE ATUAR E PROMOVER INTERVENÇÕES CONCRETAS (ARTMANN, 2000).

O QUADRO 4, APRESENTA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DO HUB IS UFSM NA ETAPA DENOMINADA MOMENTO EXPLICATIVO.

Quadro 4 - Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM: Momento Explicativo

(continua)

Planejamento estratégico situacional HUB IS UFSM	
MOMENTO EXPLICATIVO	
Pontos Frágeis (Problemas identificados)	
1. Fragilidade de comunicação e integração entre instituições e iniciativas: Muitas iniciativas sociais já existem, mas há uma desconexão entre elas. A falta de troca de informações reduz a eficácia de ações conjuntas.	<p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O HUB IS foi criado recentemente e está em desenvolvimento, com uma equipe reduzida de servidores e bolsistas responsáveis por operacionalizar as atividades do Hub IS.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de comunicação e integração entre instituições e iniciativas gera duplicação de esforços, desperdício de recursos e diminuição do impacto social das ações;</li> <li>Compromete a capacidade de formar parcerias estratégicas e alinhar atividades complementares;</li> <li>A equipe reduzida para atividades críticas, como pesquisa e mapeamento, agrava o problema, dificultando a criação de uma rede eficiente de colaboração e o desenvolvimento de soluções mais alinhadas às necessidades da comunidade.</li> </ul>
2. Duplicação de esforços: Instituições, como o Sebrae, já oferecem muitos cursos, mas enfrentam dificuldade em preencher turmas. Há necessidade de identificar formações complementares que agreguem ao que já é oferecido.	<p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Hub IS foi criado recentemente e ainda está em desenvolvimento, com uma equipe reduzida de servidores e bolsistas responsáveis por operacionalizar as atividades de pesquisa e mapeamento;</li> <li>A ausência de um canal centralizado entre as instituições que desenvolvem iniciativas semelhantes às do HUB IS;</li> <li>A ausência de uma ferramenta para unificação de informações entre instituições e iniciativas sociais.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A duplicação de esforços no oferecimento de cursos pode gerar desperdício de recursos, baixa adesão às iniciativas e comprometer a credibilidade do Hub IS, especialmente se as formações não atenderem às demandas reais ou forem redundantes com as de outras instituições;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>A equipe reduzida e a dependência de bolsistas sobrecarregam o desenvolvimento e a execução de atividades essenciais;</li> <li>A falta de integração estratégica e alinhamento de parcerias enfraquece a rede de colaboração e reduz o impacto social;</li> <li>Cenário, se não ajustado, ameaça a efetividade das ações de no longo prazo.</li> </ul>	(continua)
Pontos Frágeis (Problemas identificados)	
3. Levantamento de demandas: dificuldade em identificar e mapear as reais demandas da comunidade, do município e da região atendida.	<p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Hub IS foi criado recentemente e ainda está em desenvolvimento, com uma equipe reduzida de servidores responsáveis por operacionalizar as atividades de pesquisa e mapeamento;</li> <li>A ausência de ferramentas adequadas para o monitoramento e avaliação das ações já executadas pelo HUB IS;</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A dificuldade em mapear as reais demandas da comunidade compromete a eficácia do Hub IS, resultando em ações que podem não atender às necessidades da população;</li> <li>Dificuldade de conexão com a comunidade e o sucesso do Hub IS.</li> </ul>
4. Conscientização e engajamento externo: Dificuldade em tornar conhecidas as possibilidades da incubadora social para a comunidade, tanto interna quanto externamente à UFSM.	<p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Embora o Hub IS seja recente, não são divulgados os testemunhos dos participantes das ações já finalizadas pela mídia social do Hub IS;</li> <li>Não se tem definido uma persona do público alvo.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de planejamento estratégico de comunicação, aliada à ausência de uma persona definida para o público-alvo, dificulta a divulgação eficaz das ações e resultados da incubadora social;</li> <li>Limitação do uso de recursos humanos e tecnológicos e o uso pouco estratégico dos canais digitais comprometem o alcance e o engajamento tanto da comunidade interna quanto externa à UFSM.</li> </ul>
5. Falta de clareza sobre como conectar essas demandas com possíveis parceiros que possam contribuir.	

	<p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Hub IS foi criado recentemente e ainda está em desenvolvimento;</li> </ul>
	(continua)
	<p><b>Pontos Frágeis (Problemas identificados)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistência de ferramentas adequadas para identificar e registrar as necessidades e as oportunidades de colaboração;</li> <li>Falta de processos estruturados para registrar e estabelecer essas conexões.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades perdidas, redução do impacto social das ações, desperdício de recursos;</li> <li>Desmotivação de stakeholders;</li> <li>Comprometimento da credibilidade e sustentabilidade do programa, dificultando o atendimento eficaz às necessidades da comunidade.</li> </ul>
6. Falta de uma rede consolidada de parceiros:	<p>Necessidade de ampliar e fortalecer as conexões com instituições externas que possam complementar as ações do HUB IS.</p> <p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitação de uma estratégia clara para identificar e engajar potenciais instituições parceiras;</li> <li>Limitação de recursos humanos e a dependência de bolsistas para tarefas críticas, como pesquisa e mapeamento.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitação no alcance e impacto das ações do programa;</li> <li>Dificuldade em acessar recursos complementares e expertise externa, além de prejudicar a capacidade de oferecer soluções mais robustas e diversificadas à comunidade.</li> </ul>
7. Comunicação eficaz usuário:	<p>É essencial divulgar os projetos de forma claras e atrativas para usuários, destacando como eles podem fazer parte dessas ações.</p> <p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de definição de uma persona clara para o público alvo, o que dificulta a criação de estratégias de comunicação direcionadas e atrativas;</li> <li>Limitação de recursos humanos para realizar o mapeamento e planejar campanhas de divulgação.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em alcançar e engajar os usuários de maneira efetiva;</li> <li>Redução e adesão de participação nas iniciativas do programa;</li> <li>Pode comprometer a visibilidade e o impacto dos projetos, limitando o alcance social e a percepção de valor do programa pela comunidade.</li> </ul>
	(conclusão)
	<p><b>Pontos Frágeis (Problemas identificados)</b></p>
8. Comunicação eficaz parceiros:	<p>É essencial traduzir as demandas em propostas claras e atrativas para possíveis parceiros, destacando como eles podem contribuir e o impacto de suas ações.</p> <p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Hub US é recente e ainda está em desenvolvimento, com uma pequena equipe responsável por pesquisas e mapeamento de possíveis parceiros;</li> <li>Não há um plano de marketing estruturado.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de um plano de marketing e de uma comunicação clara pode dificultar a atração de parceiros;</li> <li>Baixo engajamento e comprometimento da execução e o impacto do programa, resultando em uma implementação frágil.</li> </ul>
9. Engajamento dos empreendedores:	<p>Para que as capacitações sejam eficazes, é fundamental que os empreendedores participem e se engajem de maneira adequada.</p> <p><b>Possíveis Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envolvimento dos empreendedores com outras tarefas;</li> <li>Falta de comprometimento dos empreendedores;</li> <li>Dificuldade de transporte, como no caso da aldeia indígena.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A principal consequência é o impacto limitado nos empreendimentos. As capacitações desempenham um papel essencial no processo, pois permitem promover melhorias nos processos e, consequentemente, impulsionar o desenvolvimento dos negócios.</li> </ul>
10. Sensibilização do processo de longo prazo:	<p>Existe uma visão equivocada de que a incubadora oferecerá benefícios imediatos, sem compreender que ela atua como uma facilitadora, sendo necessário percorrer um caminho gradual para alcançar os resultados desejados.</p> <p><b>Possíveis Causas</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de entendimento do que realmente é a incubadora.</li> </ul> <p><b>Possíveis Consequências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os empreendedores muitas vezes se desmotivam ao ingressar na incubadora sem ter expectativas alinhadas à realidade. Isso resulta em uma participação limitada no processo. Além disso, acabam ocupando vagas que poderiam ser destinadas a outros empreendedores que realmente <u>aproveitariam</u> a oportunidade.</li> </ul>
--	--

CABE DESTACAR QUE OS PONTOS ELENCADOS COMO POSSÍVEIS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS, ESTÃO SENDO AQUI TRATADOS COMO UMA HIPÓTESE PRELIMINAR DA PESQUISA, BASEADO NA INTERPRETAÇÃO NA ANÁLISE SWOT DO HUB IS E LITERATURA RECENTE SOBRE O TEMA.

QUARESMA (2024), RELATA QUE UMA DAS BARREIRAS NOS PROCESSOS COLABORATIVOS É A DIFICULDADE EM CRIAR E CONECTAR PESSOAS E POTENCIAIS, INDO EM ENCONTRO AO PONTO FRÁGIL, FALTA DE COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÕES E INICIATIVAS, O AUTOR SUGERE COMO POSSÍVEIS FACILITADORES EM RELAÇÃO A ESSE DESAFIO, A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS BASEADOS NA CONFIANÇA E O FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES SOCIAIS. ROSSONI (2024), DESCREVE A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL, ONDE A CONFIANÇA ENTRE PARCEIROS EM UM RELACIONAMENTO COLABORATIVO, TEM POTENCIAL DE EXERCER FORTE INFLUÊNCIA POSITIVA NA CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, PROPORCIONANDO RESULTADOS EFETIVOS DE TRABALHOS EM EQUIPE.

AS DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO TANTO COM USUÁRIOS QUANTO COM PARCEIROS, QUE FORAM LEVANTADAS NA ANÁLISE SWOT DO HUB IS, SÃO PONTOS FRÁGEIS TAMBÉM RELATADOS POR SILVA (2022), NO TRABALHO ONDE RELATA AINDA A IMATURIDADE DOS PARCEIROS E O POUCO ENTENDIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO, AINDA ACRESCENTA A DIFICULDADE COM AS EQUIPES DE MENTORIAS, POIS SÃO EQUIPES TEMPORÁRIAS DE ACORDO COM AS NECESSIDADES DO PÚBLICO ALVO.

A BUSCA POR REFERENCIAL EM RELAÇÃO AOS PONTOS FRÁGEIS ENCONTRADOS NA ANÁLISE SWOT DO HUB IS, DEMONSTRA QUE NÃO EXISTEM TANTOS TRABALHOS COMO ESTE ONDE HÁ UMA ABORDAGEM MAIS AMPLA DE UM HUB SOCIAL, DEMONSTRANDO A RELEVÂNCIA DESTE ESTUDO.

CONFORME O QUADRO 4, NA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL O HUB IS DA UFSM ENFRENTA VÁRIOS DESAFIOS QUE PODEM COMPROMETER SUA EFICÁCIA E IMPACTO, COMO A FALTA DE INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO ENTRE AS INICIATIVAS, A DUPLICAÇÃO DE ESFORÇOS DEVIDO À AUSÊNCIA DE ALINHAMENTO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES E DIFICULDADES NO LEVANTAMENTO SOBRE AS REAIS DEMANDAS DA COMUNIDADE. ALÉM DISSO, A FALTA DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING E A AUSÊNCIA DE UMA PERSONA DEFINIDA PARA O PÚBLICO ALVO, DIFICULTAM A DIVULGAÇÃO E O ENGAJAMENTO TANTO DO PÚBLICO ALVO QUANTO DOS PARCEIROS. O FATOR CRÍTICO CONFORME LEVANTAMENTO PODE ESTAR NA LIMITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A DEPENDÊNCIA DE BOLSISTAS COM QUANTITATIVO REDUZIDO, PARA OPERACIONALIZAR TODAS AS DEMANDAS DE TRABALHO. ISSO DIFICULTA A AGILIDADE NOS ENCAMINHAMENTOS NECESSÁRIOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO EFICAZ, VOLTADO À MITIGAÇÃO DOS PONTOS IDENTIFICADOS COMO FRÁGEIS, COMPROMETENDO O IMPACTO SOCIAL DAS AÇÕES DO HUB IS EM LONGO PRAZO.

EVIDENCIA-SE A IMPORTÂNCIA CRUCIAL DA COOPERAÇÃO ENTRE OS ATORES DIRETAMENTE E INDIRETAMENTE ENVOLVIDOS EM PROBLEMAS PARCIALMENTE ESTRUTURADOS, ENFATIZANDO A NECESSIDADE DE RECONHECER OUTROS AGENTES ENVOLVIDOS NA SITUAÇÃO, ALÉM DE CONSIDERAR SUAS CAPACIDADES DE PLANEJAMENTO E AS INTERPRETAÇÕES SOB ESSA PERSPECTIVA. (VITAL E SILVA ET AL., 2009, P. 5; ARTMANN, 2000, P. 3 APUD NASCIMENTO E REIS, 2015).

AINDA CABE DESTACAR QUE O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA SOCIEDADE É ALCANÇADO POR MEIO DA INOVAÇÃO, QUE É IMPULSIONADA, POR SUA VEZ, POR INTERAÇÕES ENTRE TRÊS ENTIDADES (UNIVERSIDADE, INDÚSTRIA E GOVERNO) CONHECIDO COMO ESTRUTURA DA HÉLICE TRIPLA (LEYDESDORF E ETZKOWITZ 1998 APUD ROSSONI, VASCONCELLOS E ROSSONI 2023).

Quadro 5 - Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM: Momento Prescritivo

(continua)

Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM	
MOMENTO NORMATIVO PRESCRITIVO	
Pontos Frágeis	Proposição de ações necessárias sugeridas para mitigar o problema
1. Fragilidade de comunicação e integração entre instituições e iniciativas	Realizar um levantamento completo das instituições parceiras, incluindo uma descrição detalhada da área de atuação de cada uma e seu plano de ações correspondente.
	Criar um fórum de integração regular para reunir representantes de instituições e iniciativas sociais, promovendo diálogo e compartilhamento de informações.
	Nomear um coordenador ou mediador responsável por promover a articulação entre as partes.
	Desenvolver uma plataforma digital colaborativa e compartilhada para registrar, acompanhar e divulgar as ações realizadas por cada instituição.
	Criar um grupo no WhatsApp entre as instituições para o compartilhamento de projetos futuros e demais informações relevantes.
2.Duplicação de esforços	Realizar um mapeamento detalhado das formações já oferecidas em outras Entidades, unificando em um banco de dados para consulta e compartilhamento de informações.
	Identificar lacunas nos cursos existentes e desenvolver conteúdos complementares ou especializados, por meio de ferramentas de avaliação ao final das ações e programas, aplicado aos usuários participantes das ações, como aos atores envolvidos como mentores credenciados.
	Estabelecer parcerias diretas para evitar sobreposição de ofertas, como atuar em parcerias de cursos ou usar os canais de divulgação das instituições parceiras.

(continua)

Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM
--



Pontos Frágeis	Proposição de ações necessárias sugeridas para mitigar o problema
7.Comunicação eficaz usuário	Desenvolver uma narrativa de valor para as mídias de comunicação, destacando os benefícios concretos, trazendo espaço de fala para os casos dos participantes de sucesso, por meio de "drops" de entrevistas divulgadas no Instagram e Facebook.
	Elaboração de folders com a proposta do Programa, informações essenciais, testemunhos de participantes e o contato para acesso ao grupo de WhatsApp, disponibilizado aos parceiros.
	Divulgar o link do grupo de WhatsApp na região de atuação dos Parceiros, por meio de um flip de divulgação, com o objetivo de expandir a rede de potenciais usuários do Hub IS.
8.Comunicação eficaz parceiro	Definição de criação de um plano de marketing estratégico para o Hubs IS]
	Comitê de Comunicação Integrada: Organização de reuniões periódicas com representantes dos parceiros para alinhar expectativas e identificar sinergias e discutir propostas de colaboração e estratégias conjuntas.
	Apresentação de potencialidades, realizar encontros com parceiros (ex.: SEBRAE, CRAS e empresas) para apresentar as iniciativas e o impacto gerado, exemplos de colaboração bem-sucedida. Incluir os coordenadores de ensino e extensão da UFSM para explorar possibilidades de curricularização e maior envolvimento acadêmico.
	Elaboração de um material de divulgação contendo a proposta do programa e testemunhos de casos de sucesso, destinado à apresentação em encontros com potenciais parceiros.
	Relatórios de impacto e transparência, envio de relatórios periódicos para os parceiros, destacando os resultados alcançados, exemplos de como as parcerias foram fundamentais para o sucesso das ações.

(conclusão)

Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM	
MOMENTO NORMATIVO PRESCRITIVO	
Pontos Frágeis	Proposição de ações necessárias sugeridas para mitigar o problema

MOMENTO NORMATIVO PRESCRITIVO	
Pontos Frágeis	Proposição de ações necessárias sugeridas para mitigar o problema
3.Levantamento de demandas	Conduzir pesquisas e consultas na comunidade que já participa dos projetos para entender as necessidades reais, por meio de uma ferramenta de avaliação dos Programas e ações desenvolvidas pelo Hub IS.
	Criar um banco de dados para registrar e acompanhar as demandas exigidas, mapeadas do público alvo.
	Utilizar grupos focais com a comunidade e atores locais usuários do CRAS por meio de encontros periódicos.
	Realizar enquetes utilizando o Instagram, caixas de perguntas e o grupo de WhatsApp, com o objetivo de identificar as demandas e interesses relacionados às formações e capacitações profissionais.
4. Conscientização e engajamento externo	Promover momentos de divulgação junto à comunidade acadêmica para apresentar as demandas dos usuários do Hub IS, incentivando participação e a colaboração. Desenvolver eventos comunitários com divulgação de brindes e outras premiações que geram valor "significativo" ao público alvo.
5. Falta de clareza sobre como conectar essas demandas com possíveis parceiros que possam contribuir	Criar protocolos ou guias internos para identificar e documentar demandas de forma padronizada e acessível.
	Levantamento das instituições do município, detalhando áreas de atuação e ações, com uma plataforma de dados sobre capacitação e geração de renda, visando mapear demandas atendidas e construir uma rede para futuras parcerias.
	Montar uma equipe de bolsistas dedicada à captação de parcerias, com foco em alinhar demandas e soluções.
6. Falta de uma rede consolidada de parceiros	Estabelecer um cadastro ativo de parceiros com informações sobre áreas de atuação, interesses e capacidades de contribuição, por meio de uma ferramenta de coleta de dados formalizada.
	Incentivar a participação de novos parceiros por meio de benefícios, como visibilidade e relatórios de impacto.

(continuação)

Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM	
MOMENTO NORMATIVO PRESCRITIVO	

9. Engajamento dos empreendedores	Buscar feedback dos empreendedores, para entender as necessidades e desafios.
	Promoção de eventos para melhorar a conexão entre os empreendedores e ampliar o pertencimento.
10. Sensibilização do processo de longo prazo	Realizar workshops ou reuniões de introdução para apresentar claramente o funcionamento da incubadora, seus objetivos, limites e os esforços necessários por parte dos empreendedores.
	Estabelecer critérios claros para selecionar empreendedores alinhados com a proposta da incubadora, verificando se possuem entendimento e comprometimento com o processo.
	Dividir os objetivos em etapas menores e mais alcançáveis, proporcionando sensação de progresso e resultados tangíveis ao longo do processo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025), elaborado pelos autores.

CONFORME DEMONSTRA O QUADRO 5, O PLANO DESCRITIVO NORMATIVO DO HUB IS DA UFSM PROPÕE AÇÕES PARA MITIGAR OS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

PARA MELHORAR A INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO, SUGERE-SE A CRIAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COLABORATIVAS E GRUPOS NO WHATSAPP PARA FACILITAR O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES ENTRE PARCEIROS. SANTOS (2018) DESTACA QUE O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA PODE APRIMORAR AS PRÁTICAS JÁ EXISTENTES. EXEMPLOS COMO O MURAL ELETRÔNICO E AS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS VISAM SIMPLIFICAR OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS E MAXIMIZAR OS RESULTADOS.

PARA EVITAR A DUPLICAÇÃO DE ESFORÇOS, RECOMENDA-SE MAPEAR AS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS, IDENTIFICAR LACUNAS E PROMOVER A UNIFICAÇÃO DE TODOS OS DADOS E ENTIDADES ENVOLVIDAS, A FIM DE GARANTIR ENCAMINHAMENTOS MAIS ASSERTIVOS AOS USUÁRIOS DOS HUBS.

NO LEVANTAMENTO DE DEMANDAS PESQUISAS COMUNITÁRIAS, ENQUETES DIGITAIS E GRUPOS FOCAIS PARA ATENDER AS DEMANDAS REAIS. A CAIXINHA DE PERGUNTAS DO INSTAGRAM É UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR O ENGAJAMENTO, ESTREITAR O RELACIONAMENTO COM OS SEGUIDORES E GERAR NOVOS CONTEÚDOS, AO INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DOS CLIENTES COM OPINIÕES, DÚVIDAS E SUGESTÕES SOBRE O NEGÓCIO (SEBRAE, 2022).

PARA AUMENTAR O ENGAJAMENTO EXTERNO, ALÉM DA CONSTRUÇÃO DE UM PLANEJAMENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO COM ENFOQUE NA IDENTIFICAÇÃO DA PERSONA DO PÚBLICO ALVO, É SUGERIDO CAMPANHAS COMUNITÁRIAS COM PREMIAÇÕES E BRINDES QUE VÃO AO ENCONTRO DO PERFIL DO PÚBLICO, ALÉM DE UM MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO HUB IS COM TESTEMUNHO DE EX PARTICIPANTES. NA COMUNICAÇÃO COM USUÁRIOS, PROPÕE DESENVOLVER NARRATIVAS DE VALOR, MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO E AÇÕES ESTRATÉGICAS EM REDES SOCIAIS.

NA CONEXÃO COM PARCEIROS RECOMENDA-SE O PROTOCOLO DE PROCESSOS PADRONIZADOS, MAPEAMENTO DETALHADO DE INSTITUIÇÕES, E UMA EQUIPE DEDICADA À CAPTAÇÃO DE PARCERIAS. PARA CONSOLIDAR A REDE DE PARCEIROS, SUGERE CADASTROS ATUALIZADOS, BENEFÍCIOS AOS PARTICIPANTES E RELATÓRIOS DE IMPACTO. POR FIM, NA COMUNICAÇÃO COM PARCEIROS, DESTACA A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING, COMITÊS INTEGRADOS, ENCONTROS ESTRATÉGICOS E TRANSPARÊNCIA NOS RESULTADOS POR MEIO DE RELATÓRIOS PERIÓDICOS.

Quadro 6 - Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM: Momento Estratégico

Planejamento estratégico situacional Hub IS UFSM	
MOMENTO ESTRATÉGICO	
Vulnerabilidade	Estratégias de Mitigação
1. Fragilidade de comunicação interna e externa	Estabelecer canais de comunicação claros e frequentes, como reuniões semanais e grupos de WhatsApp. Desenvolver e manter um calendário de atualizações e revisões dos projetos para as partes envolvidas. Assegurar que todas as partes envolvidas tenham acesso rápido e fácil às informações relevantes.
2. Recursos financeiros limitados	Pesquisa para identificar organizações, instituições e empresas alinhadas ao programa, incluindo ONGs, universidades, empresas locais e grandes corporações com responsabilidade social.
4. Falta de dados e informações precisas	Estabelecer sistemas de coleta de dados regulares, utilizando ferramentas como enquetes, formulários online, e plataformas de mídia social. Criar um banco de dados dinâmico para centralizar informações e garantir que todas as partes envolvidas tenham acesso a dados atualizados. Promover a análise contínua dos dados para ajustar estratégias conforme as necessidades da comunidade ou dos projetos.
6. Expectativas desalinhadas entre os stakeholders	Definir metas claras e mensuráveis, assegurando que todos os envolvidos tenham uma visão comum de sucesso. Estabelecer processos de feedback contínuos para ajustar expectativas ao longo da execução do plano.
7. Falta de engajamento da comunidade ou do público-alvo	Criar campanhas de conscientização que mostrem os benefícios diretos da participação no plano. Utilizar canais de comunicação acessíveis e populares (redes sociais, encontros comunitários, grupos de WhatsApp) para engajar ativamente o público-alvo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

CONFORME ILUSTRA O QUADRO 6, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DO HUB IS UFSM MOMENTO ESTRATÉGICO, IDENTIFICA VULNERABILIDADES E PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA MITIGÁ-LAS, VISANDO FORTALECER OS PROGRAMAS E AÇÕES DESENVOLVIDOS PELO HUB IS. PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA, PROPÕE-SE O USO DE CANAIS CLAROS E FREQUENTES, COMO REUNIÕES SEMANAIS E GRUPOS DE WHATSAPP, ALÉM DE UM CALENDÁRIO DE ATUALIZAÇÕES. A LIMITAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PODE SER ENFRENTADA POR MEIO DA BUSCA DE PARCERIAS COM ONGS, UNIVERSIDADES E EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS. A FALTA DE DADOS PRECISOS SERÁ RESOLVIDA COM SISTEMAS REGULARES DE COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES CENTRALIZADAS. PARA ALINHAR EXPECTATIVAS ENTRE STAKEHOLDERS, É ESSENCIAL ESTABELECEMETAS CLARAS E PROCESSOS DE FEEDBACK CONTÍNUOS. POR FIM, O ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE PODERÁ SER PROMOVIDO COM CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO E O USO DE CANAIS ACESSÍVEIS, COMO REDES SOCIAIS E ENCONTROS COMUNITÁRIOS.

## 7.RESULTADOS

COM BASE NA ANÁLISE SWOT, ENTREVISTA, ACERVO DISPONÍVEL NA INTERNET, COM FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA BASEADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL, SÃO PROPOSTOS PROJETOS ALINHADOS AOS OBJETIVOS, DISTRIBUÍDOS NAS DIMENSÕES GOVERNANÇA. SOCIAL E ESTRUTURAL.

### 7.1. MAPA DE PLANEJAMENTO

A DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DOS MEIOS PARA ALCANÇÁ-LOS É CRUCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES. ESSES OBJETIVOS ENVOLVEM RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS A SEREM ALCANÇADOS DENTRO DE UM PRAZO, VISANDO CONQUISTAR AS METAS ESTABELECIDAS (BENDER ET AL., 2021). O QUADRO 7, APRESENTA A IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO HUB IS, NAS DIMENSÕES DE GOVERNANÇA, SOCIAL E ESTRUTURAL BEM COMO SEUS RESPECTIVOS PROJETOS.

Quadro 7 - Mapa de Planejamento HUB IS UFSM

PROPÓSITO HUB IS			
Reconstruir e renovar o território, trazendo soluções que beneficiem a comunidade de forma sustentável e equitativa.			
Objetivo de Governança	Estabelecer uma integração eficaz entre as iniciativas sociais, criando uma plataforma unificada para comunicação; Desenvolver protocolos para conectar demandas da comunidade com parceiros;	Projeto	Projeto Conecta Hub IS
Objetivo Social	Implementar métodos de escuta ativa, para identificar as necessidades reais da comunidade e garantir que os cursos atendam a essas demandas; Criar campanhas e eventos de integração acadêmica para aumentar a visibilidade do HUB IS e promover o engajamento externo; Divulgar os projetos através de uma comunicação que permita a identificação do usuário, promovendo adesão e engajamento, e incorporando depoimentos de ex-participantes para atrair novos interessados;	Projetos	Projeto Histórias que inspiram Projeto Consulta aos Universitários
Objetivo Estrutural	Desenvolvimento de um plano de marketing; Ampliação do quadro de pessoal bolsistas; Construção de um banco de dados de demandas, entidades parceiras e potenciais parceiras; Realização de pesquisas de perfil e demandas de usuário.	Projeto	Projeto Impulsiona Hub IS

Fonte: Dados da pesquisa, UFSM (2025). elaborado pelos autores.

O QUADRO 7 APRESENTA O MAPA DE PLANEJAMENTO DO HUB IS PROPOSTO NESTE ESTUDO. O PLANEJAMENTO VISA INTEGRAR INICIATIVAS SOCIAIS, CONECTAR AS DEMANDAS DA COMUNIDADE COM PARCEIROS ESTRATÉGICOS E PROMOVER O ENGAJAMENTO POR MEIO DE CAMPANHAS E ESCUTA ATIVA. ALÉM DISSO, DESTACA-SE A NECESSIDADE DE AMPLIAR A EQUIPE, DESENVOLVER UM PLANO DE MARKETING, CRIAR UM BANCO DE DADOS PARA GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E REALIZAR PESQUISAS PARA MELHOR COMPREENSÃO DAS DEMANDAS. OS PROJETOS PRINCIPAIS QUE SUSTENTAM ESSAS INICIATIVAS INCLUEM: CONECTA HUB IS, HISTÓRIAS QUE INSPIRAM, CONSULTA AOS UNIVERSITÁRIOS E IMPULSIONA HUB IS.

## 7.2.PLANO EXECUTIVO HUB IS UFSM

PARA OS INDICADORES QUE AINDA NÃO FORAM AVALIADOS, SERÁ NECESSÁRIO ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO QUE VIABILIZE SUA MENSURAÇÃO. ENQUANTO OS INDICADORES REPRESENTAM A EVOLUÇÃO NO ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, AS METAS DEFINEM O NÍVEL DESEJADO PARA CADA INDICADOR AO ATINGIR OS RESULTADOS FINAIS (ENAP, 2013).

O QUADRO 8, DEMONSTRA O PLANO EXECUTIVO DO HUB IS PROPOSTO NESTE TRABALHO, COM ÊNFASE NO OBJETIVO DA DIMENSÃO GOVERNANÇA. O PROJETO “CONECTA HUB IS” VISA DESENVOLVER UM BANCO DE DADOS ACESSÍVEL, QUE POSSIBILITE O REGISTRO E A CONSULTA DIÁRIA DE PROJETOS E AÇÕES REALIZADAS NA CIDADE POR ENTIDADES QUE ATENDEM AO PÚBLICO ALVO DO HUB IS. O OBJETIVO É PROMOVER A INTEGRAÇÃO DESSAS INICIATIVAS, FACILITANDO O MONITORAMENTO E O DIRECIONAMENTO DAS AÇÕES, GARANTINDO MAIOR COORDENAÇÃO ENTRE ELAS. PARA ASSEGURAR A EFICÁCIA NA EXECUÇÃO DESSA ESTRATÉGIA, RECOMENDA-SE A CRIAÇÃO DE UM MAPA DE PROCESSOS, QUE AUXILIARÁ NO TREINAMENTO DO RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO DA AÇÃO, GARANTINDO A COLETA E O GERENCIAMENTO ADEQUADO DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS.

O INDICADOR DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO SERÁ BASEADO NA TAXA DE CONSULTAS REALIZADAS DO BANCO DE DADOS CONSTRUÍDO AO LONGO DO ANO. O OBJETIVO É AVALIAR A USABILIDADE DA FERRAMENTA NO ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO PÚBLICO ALVO. ESSE ACOMPANHAMENTO PODERÁ SER REALIZADO POR MEIO DA TAXA DIÁRIA DE CONSULTAS DIÁRIA E DO PERCENTUAL DE USO POR USUÁRIO. RECOMENDA-SE O USO DE FÓRMULAS NO GOOGLE SHEETS, PARA CONSTRUÇÃO DESSA FERRAMENTA DE MONITORAMENTO. CONFORME ENAP (2013) AO QUE SE REFERE AO INDICADOR, ESTE DEVERÁ TER UMA META ESTIPULADA PARA O PERÍODO DE VIGÊNCIA DO PLANEJAMENTO, CONSIDERANDO OS FATORES CONTEXTUAIS E A LINHA DE BASE DISPONÍVEL (QUANDO EXISTENTE) (ENAP, 2013). NESSE CASO, A META É ALCANÇAR O MELHOR DESEMPENHO POSSÍVEL, SENDO “QUANTO MAIOR, MELHOR”. DESTACA-SE A IMPORTÂNCIA DE AVALIAR REGULARMENTE O ACESSO À FERRAMENTA E MANTÊ-LA CONSTANTEMENTE ATUALIZADA PARA GARANTIR O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS.

Quadro 8 - Plano Executivo: Objetivo Governança

Objetivo Governança						
Projeto: Conecta Hub IS						
Ações	Responsável	Recursos Financeiros	Origem dos recursos financeiros	Cronograma		Indicador de acompanhamento
				Início	Fim	
Desenvolvimento de um banco de dados acessível para a Entidade, com a finalidade de inserir mensalmente informações sobre os projetos e ações realizadas na cidade, com o objetivo de promover o acompanhamento e divulgação eficiente dessas iniciativas.	Bolsista	Remuneração bolsista	Fundo Inovação UFSM	1º trim. 2025	Permanente	Taxa de consultas por dia
Desenvolvimento de um mapa de processo para a execução da atividade, com o objetivo de assegurar a coleta completa das informações necessárias e a alimentação adequada dos dados para a construção do banco de dados.	Administrador/e ou Assist. Administração	Remuneração servidor	Fundo Inovação UFSM	1º trim. 2025	2º trim. 2025	Percentual de uso por usuário (Fórmulas no Google Sheets)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)



O QUADRO 9, DESCREVE O PLANO EXECUTIVO DO HUB IS ELABORADO NESTE ESTUDO, COM FOCO NO OBJETIVO NA DIMENSÃO SOCIAL. O PROJETO “HISTÓRIAS QUE INSPIRAM” PROPÕE AÇÕES PLANEJADAS QUE INCLUEM A PRODUÇÃO DE UMA SÉRIE DE VÍDEOS E POSTS COM DEPOIMENTOS DE PARTICIPANTES, EVIDENCIANDO O IMPACTO TRANSFORMADOR DOS CURSOS E PROJETOS PROMOVIDOS PELO HUB IS. TAMBÉM É SUGERIDO DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA PARA IDENTIFICAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO PELOS QUAIS O PÚBLICO TOMOU CONHECIMENTO DO HUB IS, COM A COLETA DE DADOS REALIZADA NO MOMENTO DO PRIMEIRO CONTATO. AMBAS AS INICIATIVAS SERÃO REALIZADAS COM O APOIO DE BOLSISTAS, FINANCIADAS PELO FUNDO INOVAÇÃO UFSM. ESTA AÇÃO VISA AMPLIAR O ALCANCE, FORTALECER O ENGAJAMENTO E MAXIMIZAR O IMPACTO DAS AÇÕES DO HUB IS JUNTO AO PÚBLICO. A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS SERÁ FEITA POR MEIO DE MÉTRICAS COMO O PERCENTUAL DE MENÇÕES AOS DEPOIMENTOS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE CONTATOS REALIZADOS NO PERÍODO.

O PROJETO “CONSULTA AOS UNIVERSITÁRIOS” TEM COMO FINALIDADE ENVOLVER ACADÊMICOS DA UFSM EM INICIATIVAS DE PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, ESTIMULANDO A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES PARA APOIAR OS INCUBADOS. COMO PARTE DAS AÇÕES ESTÁ PREVISTA UMA PREMIAÇÃO ANUAL PARA RECONHECER AS PROPOSTAS MAIS CRIATIVAS E EFICAZES, CONFORME AVALIAÇÃO DOS PRÓPRIOS INCUBADOS. O PROJETO TAMBÉM INCLUI A CRIAÇÃO DE UMA BASE DE DADOS QUE REGISTRE O PERFIL, AS NECESSIDADES E AS FRAGILIDADES DOS INCUBADOS, ALÉM DE MAPEAR PROFESSORES, CURSOS E DISCIPLINAS DA UFSM QUE POSSAM COLABORAR COM OS NEGÓCIOS INCUBADOS. PARA FACILITAR A DIVULGAÇÃO DAS DEMANDAS DOS INCUBADOS, SERÁ DESENVOLVIDO UM INFORMATIVO CONCISO PARA APRESENTAÇÕES EM REUNIÕES E EVENTOS, DESTACANDO AS PRINCIPAIS DEMANDAS E CONTRIBUIÇÕES DOS ACADÊMICOS COM BASE NAS EXPERIÊNCIAS DOS INCUBADOS.

TODAS AS ATIVIDADES SERÃO REALIZADAS COM O SUPORTE DE BOLSISTAS, FINANCIADAS PELO FUNDO INOVAÇÃO UFSM. O ACOMPANHAMENTO SERÁ FEITO DE FORMA CONTÍNUA, UTILIZANDO INDICADORES DE ENGAJAMENTO ACADÊMICO QUE MEDIRÃO A RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CONTATOS REALIZADOS COM ACADÊMICOS NO PERÍODO E O NÚMERO DE AÇÕES EFETIVAMENTE EXECUTADAS EM BENEFÍCIO DOS INCUBADOS AO LONGO DE CADA SEMESTRE.

Quadro 9 - Plano Executivo: Objetivo Social							(continua)
Objetivo Social							
Projeto: Histórias que inspiram							
Ações	Responsável	Recursos Financeiros	Origem dos recursos financeiros	Cronograma		Indicador de acompanhamento	
				Início	Fim		
Série de Vídeos e Posts: Criar conteúdo com depoimentos de participantes, destacando como os cursos e projetos transformaram suas vidas.	Bolsista	Remuneração bolsistas	Fundo Inovação UFSM	2º trim. 2025	Permanente	Alcance depoimento= N° de pessoas que mencionaram os depoimentos / N° total contatos realizados no período*100	
Desenvolvimento de uma ferramenta para identificar os canais pelos quais o público tomou conhecimento do HUB IS, com coleta da informação realizada no momento do primeiro contato.	Bolsista	Remuneração bolsistas	Fundo Inovação UFSM	2º trim. 2025	2º trim. e 2025		
Projeto: Consulta aos Universitários							
Ações	Responsável	Recursos Financeiros	Origem dos recursos financeiros	Cronograma		Indicador de acompanhamento	
				Início	Fim		
Engajar acadêmicos em projetos da pesquisa, ensino e extensão da UFSM, propor e desenvolver soluções em apoio aos incubados, estabelecendo uma premiação entre os acadêmicos anualmente para as soluções mais criativas e com maior efetividade.	Administrador/e ou Assistente em Administração/ e ou Bolsistas	Remuneração servidor	Fundo Inovação UFSM	2º trim. 2025	Permanente	Efetividade no engajamento acadêmico= N° de ações realizadas por acadêmicos / N° total contatos com acadêmicos realizados no período*100	
Elencar em uma base de dados com perfil de negócio e as necessidades e fragilidades dos incubados.	Bolsista	Remuneração bolsistas	Fundo Inovação UFSM	2º trim. 2025	Permanente		

Projeto: Consulta aos Universitários							34
Ações	Responsável	Recursos Financeiros	Origem dos recursos financeiros	Cronograma		Indicador avaliação	
				Início	Fim		
Realizar o mapeamento de professores da UFSM que estejam envolvidos em projetos de pesquisa, extensão e ensino regular, além de identificar os cursos de graduação e pós-graduação e as disciplinas relacionadas, com o objetivo de identificar possíveis contribuições para os eixos de negócio dos incubados.	Bolsista	Remuneração bolsistas	Fundo Inovação UFSM	2º trim. 2025	Permanente	Efetividade no engajamento acadêmico= N° de ações realizadas por acadêmicos / N° total contatos com acadêmicos realizados no período*100	
Elaborar um informativo resumido para apresentação em reuniões e encontros, destacando as possibilidades de contribuição que os universitários podem oferecer, com base nas experiências vivenciadas pelos incubados.	Bolsista	Remuneração bolsistas	Remuneração servidor	3º trim. 2025	3º trim. 2025		

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O QUADRO 10 APRESENTA O PLANO EXECUTIVO DO HUB IS PROPOSTO NESTE TRABALHO, COM FOCO NA DIMENSÃO ESTRUTURAL. O PROJETO IMPULSIONA HUB IS, FINANCIADO PELO FUNDO INOVAÇÃO UFSM, ENVOLVE A SUGESTÃO DA SELEÇÃO DE UM BOLSISTA DE MARKETING, PESQUISA SOBRE O PERFIL DO PÚBLICO, ANÁLISE DE MERCADO, AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA, DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE MARKETING E ESCOLHA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO, COM ATIVIDADES PROGRAMADAS PARA 2025.

O INDICADOR DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO SERÁ A COMPARAÇÃO DO NÚMERO DE PARTICIPANTES EM CURSOS ESPECÍFICOS, COM A ANÁLISE DESSE QUANTITATIVO EM PERÍODOS FUTUROS, VISANDO AVALIAR O ENGAJAMENTO E A EFETIVIDADE DO PLANO DE MARKETING MENSURADO PELO ALCANCE E ADEÇÃO DO HUB IS A NOVOS USUÁRIOS.

Quadro 10 - Plano Executivo: Objetivo Estrutural

Objetivo Estrutural						
Projeto: Impulsiona Hub IS						
Ações	Responsável	Recursos Financeiros	Origem dos recursos financeiros	Cronograma		Indicador avaliação
				Início	Fim	
Seleção bolsista com atuação em marketing	Administrador/Gestor	Remuneração servidor	Fundo UFSM Inovação	1º trim. 2025	2º trim. 2025	Participação no Cursos de Capacitação= N° de pessoas que realizaram cursos anteriormente/N° de pessoas que realizaram cursos atualmente) ×100
Realização de pesquisa de Perfil e necessidades do público alvo	Bolsista	Remuneração Bolsista	Fundo UFSM Inovação	2º trim. 2025	4º trim. 2025	
Realização de análise de Mercado: Levantamento de possíveis parceiros	Bolsista	Remuneração Bolsista	Fundo UFSM Inovação	3º trim. 2025	4º trim. 2025	
Identificar posicionamento atual: Avaliar como a marca é visto no mercado	Administrador/Gestor	Remuneração servidor	Fundo UFSM Inovação	4º trim. 2025	4º trim. 2025	
Definição de Objetivos de Marketing	Administrador/Gestor	Remuneração servidor	Fundo UFSM Inovação	4º trim. 2025	4º trim. 2025	
Escolha dos Canais de comunicação: Redes sociais, e-mail marketing, eventos, parcerias, etc.	Administrador/Gestor	Remuneração servidor	Fundo UFSM Inovação	4º trim. 2025	4º trim. 2025	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

## 7.3 AVALIAÇÃO E CONTROLE HUB IS UFSM

OS INDICADORES SÃO MEDIDAS QUANTITATIVAS OU QUALITATIVAS UTILIZADAS PARA ORGANIZAR E CAPTAR INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE UM DETERMINADO FENÔMENO, COM O OBJETIVO DE OBSERVAR E AVALIAR A EVOLUÇÃO DO ASPECTO OBSERVADO. NA GESTÃO PÚBLICA, ESSES INSTRUMENTOS SÃO ESSENCIAIS PARA MEDIR RESULTADOS, GERIR O DESEMPENHO, EMBASAR A ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS, APOIAR A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, FACILITAR O PLANEJAMENTO E CONTROLE DO DESEMPENHO, E POSSIBILITAR A ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ORGANIZAÇÕES ATUANTES EM CONTEXTOS SEMELHANTES. ELES AJUDAM A TRADUZIR DE FORMA MENSURÁVEL ASPECTOS DA REALIDADE, TORNANDO A OBSERVAÇÃO E AVALIAÇÃO MAIS OPERACIONAIS (BAHIA, 2021).

OS INDICADORES DEVEM POSSUIR PROPRIEDADES ESSENCIAIS, COMO UTILIDADE (SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO), VALIDADE (REPRESENTAÇÃO FIEL DA REALIDADE), CONFIABILIDADE (FONTES E METODOLOGIA, CONFIÁVEIS) E DISPONIBILIDADE (DADOS FACILMENTE ACESSÍVEIS). ALÉM DISSO, PODEM APRESENTAR PROPRIEDADES COMPLEMENTARES, COMO SIMPLICIDADE (FACILIDADE DE CONSTRUÇÃO E COMUNICAÇÃO), CLAREZA (ENTENDIMENTO PELO PÚBLICO), SENSIBILIDADE (REFLEXO TEMPESTIVO DE MUDANÇAS), ECONOMICIDADE (CUSTO-BENEFÍCIO FAVORÁVEL), ESTABILIDADE (SÉRIES HISTÓRICAS CONFIÁVEIS) E MENSURABILIDADE (PRECISÃO E AUSÊNCIA DE AMBIGUIDADE). ESSES CRITÉRIOS AUXILIAM NA SELEÇÃO DE INDICADORES ÚTEIS E ALINHADOS AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS. DIANTE DA GRANDE VARIEDADE DE MEDIDAS DISPONÍVEIS, O PROCESSO DE SELEÇÃO DE INDICADORES DEVE BUSCAR O MAIOR GRAU POSSÍVEL DE CONFORMIDADE COM AS PROPRIEDADES QUE DEFINEM UMA BOA MEDIDA DE DESEMPENHO (ENAP, 2013).

O QUADRO 11 APRESENTA A AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS PROJETOS DO HUB IS UFSM, OS QUAIS ABRANGE INICIATIVAS COM OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS. O “CONECTA HUB IS” VISA UNIFICAR INFORMAÇÕES E MONITORAR CONSULTAS DIÁRIAS E USO POR USUÁRIO. O “HISTÓRIAS QUE INSPIRAM” Foca na VISIBILIDADE POR MEIO DE DEPOIMENTOS, COM AVALIAÇÃO MENSAL DE ALCANCE. O “CONSULTA AOS UNIVERSITÁRIOS” PROMOVE COLABORAÇÃO ACADÊMICA E É MEDIDO PELA EFETIVIDADE NO ENGAJAMENTO TRIMESTRAL. O “IMPULSIONA HUB IS” MONITORA A ADESÃO AOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO SEMESTRALMENTE.

Quadro 11 - Avaliação e controle: Projetos Hub IS UFSM

Avaliação e Controle			
Projeto: Conecta Hub IS			
Área Organizacional	Objetivo	Indicador	Período
Governança	A unificação de informações de instituições e iniciativas sociais permitirá o compartilhamento de informações e o encaminhamento para ações, ampliando resultados, evitando duplicação de esforços e otimizando recursos para melhor atender à comunidade.	Taxa de consultas por dia ao banco de dados  Percentual de uso por usuário usar (Fórmulas no Google Sheets)	Mensal
Projeto: Histórias que inspiram			
Área Organizacional	Objetivo	Indicador	Período
Social	Aumentar a visibilidade do HUB IS, mostrando seu impacto através de depoimentos de participantes, e otimizar a comunicação ao identificar os canais pelos quais o público conheceu o HUB, para melhorar as estratégias de divulgação.	Alcance Depoimento= N° de pessoas que mencionaram os depoimentos / N° total contatos realizados no período*100	Mensal
Projeto: Consulta aos Universitários			
Área Organizacional	Objetivo	Indicador	Período
Social	Estabelecer um elo de colaboração mútua entre acadêmicos, incubados e o HUB IS, proporcionando aos acadêmicos a oportunidade de aplicar teorias na prática, desenvolver habilidades para interpretar e lidar com a diversidade das demandas sociais da região, e contribuir para superar as fragilidades dos incubados e usuários do HUB Social.	Efetividade no engajamento acadêmico= N° de ações realizadas por acadêmicos / N° total contatos com acadêmicos realizados no período*100	Trimestral
Projeto: Impulsiona Hub IS			
Área Organizacional	Objetivo	Indicador	Período
Estrutural	Identificar o engajamento do público alvo, monitorar o crescimento na adesão aos programas de capacitação ao longo do tempo, fortalecer a marca Hub IS na região, por meio de um plano de marketing.	Participação nos Cursos de Capacitação= N° de pessoas que realizaram cursos anteriormente/N° de pessoas que realizaram cursos atualmente) ×100	Semestral

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A AUSÊNCIA DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PADRONIZADOS EM NÍVEL GLOBAL É UMA REALIDADE COMUM NAS ENTIDADES PÚBLICAS. A ADOÇÃO DE UM MÉTODO QUE DEMONSTRA MAIOR EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA APRESENTA OPORTUNIDADES NÃO APENAS PARA MELHORIAS FUTURAS, MAS TAMBÉM PARA AVANÇOS CONTÍNUOS. APESAR DAS LIMITAÇÕES ENFRENTADAS PELOS ÓRGÃOS PÚBLICOS, A ABORDAGEM PROPOSTA PELO PES POSSIBILITA UMA ANÁLISE SITUACIONAL ABRANGENTE DOS DIFERENTES CENÁRIOS, AO CONTRÁRIO DE OUTROS MÉTODOS, QUE TENDEM A TRATAR CADA ASPECTO DE FORMA ISOLADA (NASCIMENTO E REIS, 2015).

HACKETT E DILTS (2004) APUD QUARESMA (2024), DESTACAM QUE A CRIAÇÃO E A ADOÇÃO DE INCUBADORAS CONTRIBUEM SIGNIFICATIVAMENTE PARA O FORTALECIMENTO E CREDIBILIDADE ENTRE COMUNIDADE E ACADEMIA, ACELERAM O PROCESSO DE APRENDIZADO EMPREENDEDOR, FACILITAM O ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS E PROPORCIONAM UMA REDE DE ESPECIALISTAS PARA APOIAR O DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS.

EM SÍNTESE, E COM BASE NOS RESULTADOS ENCONTRADOS, O PLANEJAMENTO PROPOSTO PARA O HUB IS VISA FORTALECER SUAS INICIATIVAS SOCIAIS, INTEGRAR AS AÇÕES DE DIVERSAS ENTIDADES E PROMOVER O ENGAJAMENTO CONTÍNUO DA COMUNIDADE. A CRIAÇÃO DE FERRAMENTAS COMO BANCOS DE DADOS E SISTEMAS DE MONITORAMENTO, JUNTAMENTE COM PROJETOS VOLTADOS PARA A CAPACITAÇÃO E COLABORAÇÃO ACADÊMICA, VISA OTIMIZAR OS RECURSOS E AMPLIAR O IMPACTO DAS AÇÕES. A PROPOSTA TEM FINS DE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO HUB IS, PROMOVENDO UMA MAIOR COORDENAÇÃO, VISIBILIDADE E ENGAJAMENTO DE SEUS PÚBLICOS-ALVO, ALÉM DE CRIAR UMA BASE SÓLIDA PARA A CONTINUIDADE E EXPANSÃO DE SUAS ATIVIDADES.

PARA ESTUDOS FUTUROS, SERIA INTERESSANTE INVESTIGAR A EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO UTILIZADAS NOS PROJETOS DO HUB IS, A FIM DE APRIMORAR A COLETA E ANÁLISE DE DADOS PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS MAIS ASSERTIVAS. ALÉM DISSO, UMA PESQUISA SOBRE O IMPACTO SOCIAL DAS INICIATIVAS NA COMUNIDADE ATENDIDA, COM FOCO NA INCLUSÃO E NO DESENVOLVIMENTO LOCAL, PODERIA FORNECER INSIGHTS VALIOSOS SOBRE A EFETIVIDADE DAS AÇÕES A LONGO PRAZO. OUTRA SUGESTÃO SERIA EXPLORAR O POTENCIAL DE PARCERIAS EM UM CONTEXTO MAIS EXTERNO PARA AMPLIAR O ALCANCE DAS INICIATIVAS E PROMOVER A TROCA DE EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS ENTRE DIFERENTES REALIDADES, O QUE PODERIA ENRIQUECER AS ESTRATÉGIAS DO HUB IS E DIVERSIFICAR SUAS FONTES DE FINANCIAMENTO E APOIO.

COMO SUGESTÃO DE POLÍTICAS E MELHORIAS NO CONTEXTO, ABORDA-SE QUE SERIA A CRIAÇÃO DE INCENTIVOS FISCAIS E PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA APOIAR FINANCEIRAMENTE AS INICIATIVAS DO HUB IS, AMPLIANDO SUA SUSTENTABILIDADE. ALÉM DISSO, SERIA RELEVANTE IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO CONTÍNUA PARA A EQUIPE E OS PARCEIROS, GARANTINDO A MELHORIA CONSTANTE NA GESTÃO DOS PROJETOS. MELHORIAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO TAMBÉM SÃO ESSENCIAIS, COMO O FORTALECIMENTO DE CANAIS DIGITAIS E A AMPLIAÇÃO DA ESCUTA ATIVA DA COMUNIDADE, A FIM DE ALINHAR CADA VEZ MAIS AS AÇÕES ÀS NECESSIDADES LOCAIS E POTENCIALIZAR O IMPACTO SOCIAL.

A CONCLUSÃO DO ESTUDO, COM BASE NOS RESULTADOS REGISTRADOS NA PESQUISA, É QUE O HUB IS TEM UM GRANDE POTENCIAL PARA IMPACTAR POSITIVAMENTE A COMUNIDADE POR MEIO DE SUAS INICIATIVAS, MAS A EFETIVIDADE DESSAS AÇÕES DEPENDE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BEM ESTRUTURADO E DA INTEGRAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES PROJETOS. OS RESULTADOS INDICAM QUE, COM O DEVIDO APOIO FINANCEIRO, FORTALECIMENTO DAS PARCERIAS E AMPLIAÇÃO DO ENGAJAMENTO, O HUB IS PODERÁ CONSOLIDAR-SE COMO UM CENTRO DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, ATENDENDO DE MANEIRA MAIS EFICIENTE AS DEMANDAS DA COMUNIDADE E PROMOVENDO UM IMPACTO TRANSFORMADOR A LONGO PRAZO.



## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I., CRITIQUE OF HENRY MINTZBERGS 'THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT.' STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, V.12, P. 449-461, 1991. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://ONLINELIBRARY.WILEY.COM/DOI/10.1002/smj.4250120605](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120605). ACESSO EM: 14 JAN. 2025.
- ARTMANN, ELIZABETH. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO NÍVEL LOCAL: UM INSTRUMENTO A FAVOR DA VISÃO MULTISSETORIAL. IN: OFICINA SOCIAL Nº 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL. : COPPE/UFRJ, 25P., 2000.
- BAHIA, LEANDRO OLIVEIRA. GUIA REFERENCIAL PARA CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES. BRASÍLIA: ENAP, 2021. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://REPOSITORIO.ENAP.GOV.BR/BITSTREAM/1/6154/1/GR%20CONSTRUINDO%20E%20ANALISANDO%20INDICADORES%20-%20FINAL.PDF](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20CONSTRUINDO%20E%20ANALISANDO%20INDICADORES%20-%20FINAL.PDF). ACESSO EM: 28 JAN.2025.
- BALDISSERA, M. I.; VENDRUSCOLO, C.; ZOCHE, D. A. DE A.; FERRAZ, F.; MARTINI, R. G. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA IDENTIFICADAS NO EXERCÍCIO COLETIVO DE APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT. REVISTA BRASILEIRA DE ENFERMAGEM, V. 76, N. 2, P. 1-8, 2023. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://DOI.ORG/10.1590/0034-7167-2022-0443](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0443). ACESSO EM: 12 JAN. 2023.
- BENDER, C. S., ET AL. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TV OVO. SANTA MARIA: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS, DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, DISCIPLINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2021.
- CERTO, SAMUEL. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO- SÃO PAULO- MAKRON BOOKS- 1993.
- CLOUTIER, J. QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE. MONTREAL: CRISES, 2003. (COLLECTION WORKING PAPERS, 0314).
- ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MÓDULO 4. BRASÍLIA, 2014. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://REPOSITORIO.ENAP.GOV.BR/BITSTREAM/1/1123/1/M%C3%B3dulo\\_4.PDF](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1123/1/M%C3%B3dulo_4.PDF). ACESSO EM: 26 JAN. 2025.
- FERREIRA, ANTÔNIO CARLOS. GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL. SÃO PAULO: ATLAS, 2015.
- GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO GOVERNAMENTAL. BRASÍLIA: ENAP, 2006.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. ESTIMATIVAS DA POPULAÇÃO RESIDENTE NO BRASIL E UNIDADES DA FEDERAÇÃO. RIO DE JANEIRO, 2024. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://FTP.IBGE.GOV.BR/ESTIMATIVAS\\_DE\\_POPULACAO/ESTIMATIVAS\\_2024/POP2024\\_20241230.PDF](https://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2024/POP2024_20241230.PDF). ACESSO EM: 26 JAN. 2025.
- IIDA, I.. (1993). PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL. PRODUCTION, 3(2), 113–125. [HTTPS://DOI.ORG/10.1590/S0103-65131993000200004](https://doi.org/10.1590/S0103-65131993000200004)
- INCUBADORA SOCIAL UFSM. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.INSTAGRAM.COM/INCUBADORASOCIALUFSM/](https://www.instagram.com/incubadorasocialufsm/). ACESSO EM: 20 JAN. 2025.
- KLAUMANN, ANA PAULA; TATSCH, ANA LÚCIA. A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO UM CAMINHO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL: ANÁLISES A PARTIR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. REVISTA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO, CAMPINAS, SP, V. 22, N. 00, P. 1–34, 2023. DOI: 10.20396/RBI.V22I00.8669995. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://PERIODICOS.SBU.UNICAMP.BR/OJS/INDEX.PHP/RBI/ARTICLE/VIEW/8669995](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8669995). ACESSO EM: 18 JAN. 2025.
- LIN, C. Y.-Y.; CHEN, J. THE IMPACT OF SOCIETAL AND SOCIAL INNOVATION. SINGAPURA: SPRINGER, 2016. [HTTPS://DOI.ORG/10.1007/978-981-10-1766-7](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1766-7).
- MACIAS, E. U. M. PROPUESTA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES. PENSAMIENTO Y GESTIÓN, N. 51, P. 15-53, 2021. DISPONÍVEL EM: [HTTP://WWW.SCIELO.ORG.CO/SCIELO.PHP?PID=S1657-62762021000200015&SCRIPT=SCI\\_ARTTEXT](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci_arttext). ACESSO EM: 22 DEZ. 2024.
- MATUS, C., 1993. POLÍTICA, PLANEJAMENTO E GOVERNO. BRASÍLIA: IPEA.
- MAXIMIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: DA REVOLUÇÃO URBANA À REVOLUÇÃO DIGITAL. 6. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2006.
- MINTZBERG, H. O PROCESSO DA ESTRATÉGIA: CONCEITOS, CONTEXTOS E CASOS SELECIONADOS. 4 ED. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2006.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION. LONDRES: NATIONAL ENDOWMENT FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND THE ART, 2010.
- NASCIMENTO, JOSÉ ORCÉLIO DO; REIS, MAURICIO PARDO DOS. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL. R. LICEU ON-LINE, SÃO PAULO, V. 5, N. 1, P. 86-101, JAN./JUN. 2015.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. CONCEITOS, METODOLOGIA E PRÁTICAS. 35 ED. RIO DE JANEIRO: GRUPO GEN, 2022. E-BOOK. ISBN 9786559774777. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/#/BOOKS/9786559774777/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/). ACESSO EM: 21 JAN. 2025.

POSCH, A.; GARAUS, C. BOON OR CURSE? A CONTINGENT VIEW ON THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. LONG RANGE PLANNING, V. 53 N. 6, P. 1-19, 2020. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.SCIENCEDIRECT.COM/SCIENCE/ARTICLE /PII/S002463011 7304247](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117304247). ACESSO EM: 23 JAN. 2025.

QUARESMA, F.; DOS SANTOS, L. C.; REBOUÇAS PORTO JÚNIOR , F. G.; LIMA DOS SANTOS, L. DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS: UMA ANÁLISE INTEGRATIVA. EDUCERE ET EDUCARE, [S. L.], V. 19, N. 49, P. 207-227, 2024. DOI: 10.48075/EDUCARE.V19I49.32750. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://SABER.UNIOESTE.BR/INDEX.PHP/EDUCEREETEDUCARE/ARTICLE/VIEW/32750](https://saber.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/32750). ACESSO EM: 25 JAN. 2025.

ROSSONI, ANDRÉ LUIS; VASCONCELLOS, EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE; ROSSONI, RENATA LUIZA DE CASTILHO. BARREIRAS E FACILITADORES DA COLABORAÇÃO UNIVERSIDADE-INDÚSTRIA PARA PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. REVISÃO DE GESTÃO TRIMESTRAL, V. 74, N. 1841-1877, P. 1-37, ABR. 2023. DOI: 10.1007/S11301-023-00349-1.

SANTOS, VALDELICE DA CONCEIÇÃO. USO DO WHATSAPP COMO UMA FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE SÃO FÉLIX-BA. (TRABALHO DE CONCLUSÃO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA) – CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS, UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA, CACHOEIRA, 2018. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.UFRB.EDU.BR/GESTAOPUBLICA/IMAGES/PHOCADOWNLOAD/20181TCCCONCLUIDOS/SANTOS\\_USO\\_WHATSAPP\\_FERRAMENTA\\_COMUNICACAO\\_INTERNA.PDF](https://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/images/phocadownload/20181TCCCONCLUIDOS/SANTOS_USO_WHATSAPP_FERRAMENTA_COMUNICACAO_INTERNA.PDF) . ACESSO EM: 26 JAN. 2025.

SEBRAE. COMO USAR A CAIXINHA DE PERGUNTAS PARA AUMENTAR O ENGAJAMENTO. SEBRAE, 24 NOV. 2022. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://SEBRAE.COM.BR/SITES/PORTALSEBRAE/ARTIGOS/COMO-USAR-A-CAIXINHA-DE- PERGUNTAS-PARA-AUMENTAR-O-ENGAJAMENTO,5AA737A9A8084810VGNVCM100000D701210ARCD](https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/como-usar-a-caixinha-de-perguntas-para-aumentar-o-engajamento,5AA737A9A8084810VGNVCM100000D701210ARCD). ACESSO EM: 26 JAN. 2025.

SILVA ROSA, Y. P.; MARTINS MORAIS, Y.; FERRER SILVA, I. A. O ESTÍMULO À INOVAÇÃO SOCIAL NOS TERRITÓRIOS. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN), V. 6, N. 1, 30 OUT. 2022.

SOUZA, MARCELO JOSÉ DE. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES. CURITIBA: APPRIS, 2017.

TOIVONEN, T., & FRIEDERICI, N. (2015). HORA DE DEFINIR O QUE UM “HUB” REALMENTE É. STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. [HTTPS://DOI.ORG/10.48558/N1BD-8S82](https://doi.org/10.48558/N1BD-8S82)

UFSM. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. INCUBADORA SOCIAL. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.UFSM.BR/PRO-REITORIAS/PRE/INCUBADORA-SOCIAL/HUB-IS](https://www.ufsm.br/pro-reitorias/pre/incubadora-social/hub-is). ACESSO EM: 27 JAN. 2025.

VELOSO, F. S.; VIDA, J. ANÁLISE DAS DIFERENTES TIPOLOGIAS GENÉRICAS DE ESTRATÉGIA ADOTADA PELOS AUTORES PORTER, ANSOFF & STEWART, MINTZBERG E MILES & SNOW FRENTE ÀS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA PALMICONFORT PRO HAND DE PATOS DE MINAS, DESTACANDO A MATRIZ DE ANSOFF. PERQUIRERE, V. 3 N. 17 P. 10-26, 2020. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://REVISTAS.UNIPAM.EDU.BR/INDEX.PHP/PERQUIRERE/ARTICLE/VIEW/2145](https://revistas.unipam.edu.br/index.php/perquirere/article/view/2145). ACESSO EM: 16 JAN 2025.

YIN, R. K. ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2015.