

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO APOIO À INOVAÇÃO SOCIAL

TATIANA BORBA

UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

ANDRÉ GOMES ALVES

TAMIRES SOMAVILLA

UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

THIAGO FEITEN NUNES

SIRLEI GLASENAPP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

Introdução

O estudo apresenta o Planejamento Estratégico Situacional (PES) do Hub de Inovação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como ferramenta de apoio para a gestão em contextos de inovação social. A temática ganha importância diante da necessidade de alinhar gestão estratégica a demandas sociais e à busca por práticas sustentáveis em organizações e comunidades, na qual a complexidade dos problemas sociais e de exige uma abordagem colaborativa e comunicativa, envolvendo os múltiplos atores e partes interessadas na construção de soluções.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema que orienta o estudo é: como a metodologia de planejamento estratégico situacional, pode contribuir e fortalecer o ecossistema de inovação social, identificando fragilidades, estabelecendo orientações e propondo soluções alinhadas às reais necessidades da organização? Assim, o objetivo do trabalho é demonstrar como a metodologia de planejamento estratégico situacional, pode contribuir e fortalecer o ecossistema de inovação social, identificando fragilidades, estabelecendo orientações e propondo soluções alinhadas às reais necessidades da organização.

Fundamentação Teórica

O PES, é um modelo de planejamento adaptativo e contínuo que visa aprimorar a capacidade de governar. Ele não se restringe a uma etapa prévia à ação, mas orienta e adapta o processo conforme a execução ocorre. Sua metodologia considera a interação entre ações, contextos e atores sociais, com foco na identificação de problemas e definição de soluções. É um método dinâmico que foca que no planejamento de problemas complexos e mal estruturados, sem soluções prontas (Matus, 1993).

Metodologia

A abordagem adotada para execução do estudo, foi qualitativa e descritiva. A estratégia metodológica buscou identificar interfaces entre teoria e prática, evidenciando como o PES pode ser aplicado em iniciativas sociais, a pesquisa contou com uma análise bibliográfica, análise documental e entrevista estruturada, enfatizando a perspectiva crítica e interpretativa, considerando a complexidade dos problemas e contextos analisados.

Análise e Discussão dos Resultados

A aplicação do PES resultou na identificação dos problemas críticos que impactam na efetividade. Com base nos resultados, foram propostos quatro projetos estratégicos: “Conecta Hub IS”, que cria um banco de dados acessível para mapear e integrar ações sociais; “Histórias que Inspiram”, que produz vídeos e conteúdos com depoimentos para ampliar o engajamento; “Consulta aos Universitários”, que envolve acadêmicos no apoio aos incubados, promovendo soluções colaborativas e premiando iniciativas de destaque; e “Impulsiona Hub IS”, voltado à comunicação estratégica e visibilidade institucional.

Considerações Finais

O PES favorece a inovação social ao promover diagnósticos mais realistas, considerar múltiplos atores e permitir a construção de cenários alternativos. A análise mostra que essa abordagem amplia a legitimidade das decisões, fortalece o engajamento comunitário e oferece suporte estratégico para transformar demandas sociais em ações práticas e sustentáveis. Assim, conclui-se que o PES representa um importante instrumento de apoio, contribuindo para decisões participativas e soluções mais eficazes.

Referências

MATUS, C., 1993. Política, Planejamento e Governo. Brasília: IPEA

Palavras Chave

Inovação Social, Empreendedorismo Social, Planejamento Estratégico Situacional

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO APOIO À INOVAÇÃO SOCIAL

1. INTRODUÇÃO

O Hub de Inovação Social (Hub IS) da UFSM atua como ecossistema colaborativo que conecta universidade e comunidade, promovendo inovação social por meio de empreendedorismo, tecnologias sociais e capacitações. Seu foco está na sustentabilidade e no desenvolvimento social, fortalecendo a integração entre ensino, pesquisa e extensão e estimulando a criação de soluções para desafios complexos.

Nesse cenário, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) destaca-se como metodologia adaptativa e contínua, capaz de alinhar ações às reais necessidades da comunidade, identificar fragilidades e propor soluções colaborativas (Matus, 1993). Ao aprimorar a comunicação, engajar diferentes atores e consolidar parcerias, o PES fortalece o papel do Hub IS como agente de transformação social, ampliando seu impacto e evitando a duplicação de esforços. Assim, o objetivo deste estudo é demonstrar como a metodologia de planejamento estratégico situacional, pode contribuir e fortalecer o ecossistema de inovação social, identificando fragilidades, estabelecendo orientações e propondo soluções alinhadas às reais necessidades da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo social é uma atividade voltada ao enfrentamento da pobreza e de outras questões sociais, inserindo-se como uma alternativa dentro da diversidade de modelos contemporâneos de capitalismo. Ao integrar preocupações com vulnerabilidade, exclusão e desenvolvimento à lógica empresarial, esse tipo de empreendimento propõe métodos de ação inovadores, que conciliam propósito social com estratégias de mercado. Diferencia-se das práticas assistencialistas, muitas vezes associadas à curta duração e à criação de dependência, ao adotar um modelo com geração de receita própria por meio da oferta de produtos ou serviços. Também se distingue das empresas tradicionais, pois sua finalidade principal não é o lucro financeiro, mas sim a geração de lucro social (Yunus; Sibiude; Lesueur, 2012).

Os empreendimentos sociais demandam de uma rede de parceiros que atuam como suporte estratégico, incluindo investidores individuais, fundos de investimento, órgãos governamentais e organizações que fazem a intermediação com a sociedade. Esses laços de cooperação configuram-se como elementos centrais para a sustentabilidade e o desenvolvimento dos negócios sociais. Desta maneira, os negócios demandam por um ecossistema propício à inovação e com escopo à formação de parcerias (Ho; Yoon, 2022).

Um hub de inovação social, por exemplo, tem caráter articulador e integrador, servindo como ecossistema para que diferentes iniciativas de impacto social possam nascer, se conectar e se fortalecer. Assim, um planejamento estratégico situacional é importante para orientar a identificação dos problemas prioritários, mapear os atores sociais envolvidos e construir cenários alternativos que ampliem as possibilidades de ação. Dessa forma, este planejamento contribui para que o hub de inovação social alinhe recursos, capacidades e interesses diversos, garantindo maior efetividade na geração de valor socioambiental e na promoção de soluções sustentáveis para desafios complexos (Matus, 1993).

O PES é um modelo de planejamento adaptativo e contínuo que visa aprimorar a capacidade de governar. Não se restringe a uma etapa prévia à ação, mas orienta e adapta o processo conforme a execução ocorre. Sua metodologia considera a interação entre ações, contextos e atores sociais, com foco na identificação de problemas e definição de soluções. O PES é estruturado em quatro momentos: explicativo (compreensão da realidade), normativo

(definição dos objetivos), estratégico (elaboração das estratégias) e tático-operacional (implementação das ações) (Matus, 1993).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui uma abordagem qualitativa e descritiva. Iniciando com uma pesquisa bibliográfica e, na sequência, para diagnóstico situacional, utiliza-se uma busca documental e uma entrevista estruturada. Definida a abordagem a ser adotada, iniciou-se com a construção do PES. Contudo, pauta-se que o momento tático-operacional do PES não foi abordado, pois não houve acompanhamento das etapas de execução, monitoramento e avaliação dos projetos propostos.

4. RESULTADOS

Realizada a caracterização da organização, realizou-se a análise SWOT: ferramenta de análise ambiental que ajuda a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, servindo de base para estratégias que minimizem fragilidades e potencializem os pontos fortes, aproveitando melhor o ambiente em que a organização atua (Enap, 2014). Nesse contexto, o Quadro 1 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 1 – Análise SWOT HUB IS UFSM

<i>Forças (Interno)</i>	<i>Oportunidades (Externo)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Rede de mentores: formada por professores, pesquisadores, técnicos administrativos e estudantes de pós-graduação; ● Experiência: 5 ciclos de incubação já concluídos que servem de inspiração; ● Parcerias e apoio Institucional: o apoio da UFSM, através da sua Pró-reitora de Extensão, e da Secretaria do Município de Desenvolvimento Social (SMDS), fortalece a legitimidade e a estrutura do programa; ● Oferta de capacitação gratuita: oferta de cursos gratuitos em diversos quatro eixos para inclusão socioeconômica e geração de renda; ● 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. Uso de ferramentas de permanência ao Programa para seus usuários: são oferecidos aos participantes lanche e passagem para transporte coletivo; ● 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; ● Diversidade de atores e recursos: a colaboração entre a comunidade acadêmica, o Banco de Alimentos e o CRAS forma uma rede de apoio diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atratividade: conta com espaços dinâmicos e colaborativos; ● A iminente curricularização da extensão nos cursos de graduação pode gerar maior apoio e engajamento de alunos e professores às ações do Hub; ● Utilização da expertise dos bolsistas como forma de impulsionar os trabalhos desenvolvidos; ● Maior uso das redes sociais como forma de atrair novos parceiros, interessados e a comunidade como um todo; ● Trilhas de cursos para os que não estão no processo de incubação; ● Mapeamento da comunidade para entender as necessidades reais. Expansão de parcerias e colaborações: Os três pilares podem expandir suas parcerias com empresas e outras organizações para aumentar o alcance e a eficácia das ações; ● 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.
<i>Fraquezas (Interno)</i>	<i>Externo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de clareza na Identidade: A identidade do Hub confunde-se com a Incubadora Social; ● Vinculação e dependência de recursos públicos incerto; ● Dificuldade na sensibilização de que o processo de incubação é de longo prazo sem benefícios imediatos; ● Deficiência de integração entre as ações dos diversos atores: 	<ul style="list-style-type: none"> ● Congelamento de recursos; ● Rotatividade de atores que podem impactar na descontinuidade de ações: bolsistas, mentores, apoiadores; ● Concorrência com iniciativas similares: à presença de outras iniciativas sociais e de

<p>a desconexão entre as iniciativas sociais e a falta de comunicação consolidada entre as instituições envolvidas prejudicam a coordenação e a eficácia das ações;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● 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; ● 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; ● 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. 	<p>qualificação profissional, como as do Sebrae, pode competir pela atenção da comunidade, dificultando a atração e retenção de participantes;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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; ● Expectativas desalinhadas entre Stakeholders: A falta de alinhamento entre os parceiros e a comunidade pode gerar conflitos ou descoordenação, comprometendo o sucesso do programa; ● 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.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da Pesquisa (2025).

3.2 PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE MATUS

O Momento Explicativo do PES do Hub IS da UFSM, identifica como principais fragilidades a recente criação da iniciativa, a limitação de recursos humanos e estruturais, e a ausência de ferramentas e processos organizados, mapeamento e comunicação. Isso gera dificuldades na articulação com parceiros, na identificação de demandas reais da comunidade e na divulgação das ações, comprometendo o engajamento, a efetividade das capacitações, a construção de uma rede colaborativa sólida e o impacto social do programa.

O HUB IS 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 Momento Normativo-prescritivo do PES apresenta um conjunto de proposições alinhadas às fragilidades mapeadas, que são compromissos de ação assumidos com o objetivo de enfrentar questões críticas. Para melhorar a integração e comunicação, sugere-se a criação de plataformas digitais colaborativas e grupos no whatsapp facilitando o compartilhamento de informações entre parceiros. Já para evitar a duplicação de esforços, recomenda-se mapear as informações disponíveis, identificar lacunas e promover a unificação de dados e entidades envolvidas, a fim de garantir encaminhamentos mais assertivos aos usuários dos Hubs. E para aumentar o engajamento externo, além da construção de um planejamento de marketing com foco 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 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.

A etapa Momento estratégico a do Planejamento Estratégico Situacional (PES) foca na análise de viabilidade do plano, envolvendo a identificação e avaliação dos atores envolvidos, suas dinâmicas e influências. Essa fase é crucial para garantir que o plano seja não apenas bem formulado, mas também executável e adaptado ao contexto social e político.

Como ilustrado no Quadro 2, essa fase propõe estratégias direcionadas voltadas à mitigação dos problemas previamente identificados, buscando fortalecer a atuação do Hub IS.

Quadro 2-Momento estratégico (PES) Estratégias de Mitigação HUB IS UFSM

Vulnerabilidade	Estratégias de Mitigação
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.
Recursos financeiros limitados	Pesquisa para identificar organizações, instituições e empresas alinhadas ao programa, incluindo ONGs, universidades, empresas locais e grandes corporações com responsabilidade social.
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.
Expectativas desalinhadas entre os stakeholders	Definir metas claras e mensuráveis, assegurando que todos os envolvidos tenham uma visão comum do sucesso. Estabelecer processos de feedback contínuos para ajustar expectativas ao longo da execução do plano.
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: Elaborado pelos autores, dados da Pesquisa (2025).

O PES do Hub IS UFSM, quanto ao Momento estratégico, identifica vulnerabilidades e proposição de estratégias para mitigá-las, visando fortalecer os programas e ações desenvolvidos. 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 estabelecer metas 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.

Com base na análise SWOT, entrevista, acervo disponível na internet, com fundamentação teórica baseada no PES o Quadro 3, apresenta a identificação e definição dos objetivos estratégicos do Hub IS, nas dimensões de Governança, Social e Estrutural bem como seus respectivos projetos.

Quadro 3 – Mapa de Planejamento do HUB IS UFSM

Dimensão	Objetivo	Projeto
Objetivo de 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.	Projeto Conecta Hub IS
Objetivo 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. 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.	Projeto Histórias que inspiram Projeto Consulta aos Universitários
Objetivo 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.	Projeto Impulsiona Hub IS

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da Pesquisa (2025).

O Quadro 3 refere-se ao Mapa de Planejamento do Hub IS, focado em integrar iniciativas sociais, conectar a comunidade a parceiros e promover o engajamento. Inclui ampliar a equipe, desenvolver um plano de marketing, criar um banco de dados e realizar pesquisas para esclarecer demandas. Os projetos principais que sustentam as iniciativas são: Conecta Hub IS, Histórias que Inspiram, Consulta aos Universitários e Impulsiona Hub IS.

No âmbito do projeto "Conecta Hub IS", vinculado ao objetivo de aprimorar a governança, estão previstas ações voltadas à criação de um banco de dados acessível que permita o registro mensal das iniciativas desenvolvidas na cidade, facilitando o acompanhamento e a divulgação dessas atividades. A implementação ficará a cargo de um bolsista, com recursos provenientes do Fundo de Inovação da UFSM. Paralelamente, será elaborado um mapa de processos, sob responsabilidade de um administrador ou assistente em administração, com o intuito de garantir a coleta e organização eficaz das informações que alimentarão o banco de dados. O acompanhamento dessas atividades será feito por meio de indicadores como a taxa diária de consultas e o percentual de uso por usuário, calculado via planilhas no Google Sheets. A planilha funciona como um canal centralizado para a coleta de dados, reunindo todas as informações relevantes do setor e servindo como uma ferramenta de apoio à execução das demandas administrativas e operacionais, e sob supervisão da chefia.

Os projetos "Histórias que Inspiram" e "Consulta aos Universitários", vinculados ao Hub IS, têm como foco valorizar os impactos sociais e fortalecer a conexão entre universidade e comunidade. O "Histórias que Inspiram" prevê a produção contínua de vídeos e publicações com relatos de participantes, além da criação de uma ferramenta para mapear canais de divulgação, com atuação de bolsistas. Seu principal indicador é o alcance das publicações. Já o "Consulta aos Universitários" busca engajar estudantes da UFSM em atividades com empreendimentos incubados, premiando anualmente as melhores soluções e criando uma base de dados sobre os negócios. Ambos os projetos serão financiados pelo Fundo de Inovação da UFSM e utilizarão indicadores para medir o alcance e a efetividade do engajamento gerado.

O projeto "Impulsiona Hub IS", tem como foco o fortalecimento da identidade institucional e a ampliação da visibilidade do Hub perante o seu público-alvo e potenciais parceiros. Suas ações visam estruturar uma estratégia de comunicação e marketing eficaz. Inicialmente, é proposto a seleção de um bolsista com atuação em marketing e, posteriormente, são sugeridas pesquisas para conhecer o perfil e as necessidades do público e iniciar a análise de mercado, com levantamento de possíveis parceiros estratégicos, propondo

ações centrais de planejamento: avaliação do posicionamento atual da marca, definição dos objetivos de marketing e a escolha dos canais de comunicação mais adequados, como redes sociais, e-mail marketing, eventos e parcerias. O projeto também prevê um indicador de avaliação que compara o número de pessoas que participaram de cursos anteriormente com aquelas que participaram após a implementação das ações, o que permitirá medir o impacto das estratégias de comunicação adotadas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público enfrenta limitações para lidar com os desafios sociais, o que tem impulsionado tanto a sociedade quanto empresas a desenvolver e apoiar projetos inovadores (Arruda, 2017). Nesse cenário, o Hub IS da UFSM assume papel central como agente de transformação social, atuando por meio dos pilares Conectar, Inovar e Compartilhar. Contudo, o mapeamento realizado neste estudo revelou fragilidades nas dimensões de Governança, Social e Estrutural, alinhadas ao que Nascimento e Reis (2015) apontam como ausência de processos de planejamento padronizados em entidades públicas. A adoção do PES apresenta-se, assim, como oportunidade para superar limitações, promovendo análises abrangentes e mais eficazes do que modelos fragmentados.

O PES mostra forte aderência ao contexto do Hub IS da UFSM, por sua flexibilidade em ambientes complexos e com múltiplos atores. Ele contribui para melhorar a comunicação, fortalecer o engajamento comunitário, alinhar decisões às necessidades reais da população e promover parcerias estratégicas, evitando esforços duplicados. Estudos futuros podem avançar na avaliação de ferramentas de monitoramento e análise de dados, mensuração de impacto social e construção de novas parcerias externas, ampliando o alcance e a sustentabilidade das ações desenvolvidas pelo Hub IS.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Amilton. **Design e inovação social**. São Paulo: Editora Blucher, 2017. E-book. p.91. ISBN 9788580392647. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580392647/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

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. Acesso em: 26 jan. 2025.

HO, Jae-Yun; YOON, Seme. Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The case of social innovation system in South Korea. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 175, p. 121324, 2022.

MATUS, C., 1993. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília: IPEA.

NASCIMENTO, José Orcélio do; REIS, Mauricio Pardo dos. **Planejamento estratégico situacional**. Revista Liceu On-line, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-101, jan./jun. 2015.

UFSM. **Incubadora Social**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/pre/incubadora-social>. Acesso em: 19 abr. 2025.

YUNUS, Muhammad; SIBIEUDE, Thierry; LESUEUR, Eric. Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?. **Field Actions Science Reports. The journal of field actions**, n. Special Issue 4, 2012.