PROPOSIÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA NA INCUBADORA SOCIAL DA UFSM

PROPOSITION OF THE THEORY CHANGE IN THE INCUBADORA SOCIAL DA UFSM.

Autor(es): Daniel Brum Pereira Jorge; Maríndia Brachak dos Santos; Nathália Rigui Trindade; Vagner Naysinger Machado.

Filiação: Colégio Politécnico da UFSM; Universidade Federal de Santa Maria.

E-mail: brumdani2712@gmail.com; marindia@ufsm.br; nathaliariguitrindade@gmail.com; vagnernaysinger@gmail.com.

Eixo temático: 3.2 Educação, Inovação e Diversidade

Resumo

O presente artigo tem como objetivo propor a implementação da Teoria da Mudança na Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria. A Teoria da Mudança trata-se de uma ferramenta de planejamento que permite um entendimento claro sobre o propósito da organização, além de ajudar a definir estratégias eficientes. Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e o lócus do estudo foi a Incubadora Social da UFSM. Quanto à coleta de dados foi realizado por meio de dados secundários e entrevista semiestruturada. Para análise utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Nos resultados apresentou-se a proposta de implementação da Teoria da Mudança que passa por fases desde o impacto desejado até resultados a curto, médio e longo prazo. Ademais, desenvolveu-se uma proposta de indicadores sociais para a Incubadora Social da UFSM devido a necessidade da instituição de um sistema de mensuração de impacto.

Palavras-chave: Teoria da Mudança; Empreendedorismo Social; Incubadoras Sociais.

Abstract

This article aims to propose the implementation of the Theory of Change in Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria. The Theory of Change is a planning tool that allows a clear understanding of the organization's purpose, in addition to helping to define efficient strategies. This study is a descriptive research, with a qualitative approach and the locus of the study was the Incubadora Social da UFSM. As for data collection, it was carried out through secondary data and semi-structured interviews. For analysis, the content analysis technique was used. The results presented the proposal for implementing

the Theory of Change, which goes through phases from the desired impact to short, medium and long-term results. Furthermore, a proposal for social indicators was developed for the Incubadora Social da UFSM due to the need to establish an impact measurement system.

***Keywords**:* Theory of Change; Social Entrepreneurship; Social Incubators.

1. Introdução

O Brasil caracteriza-se por ser um país desigual com graves problemas socioeconômicos que afetam o dia a dia de sua população. A maioria dos brasileiros preocupam-se diariamente com sua situação financeira, além de terem que lidar com problemas como moradia precária ou até falta de moradia, sistema educacional de má qualidade, um sistema de saúde que poderia ser mais efetivo, desemprego e a insegurança diária quanto a criminalidade.

Neste contexto emerge o empreendedorismo social, um conceito e uma forma de empreender que visa auxiliar pessoas, grupos e comunidades que possam estar passando por dificuldades socioeconômicas, e este se diferencia do empreendedorismo tradicional em que a prioridade é obter lucro. Bernstein e Davis (2010) definem a atividade empreendedora social como uma construção ou transformação de instituições que tem como objetivo principal tornar a vida melhor para muitas pessoas ao encontrar soluções sustentáveis ao meio ambiente e para problemas sociais como analfabetismo, pobreza, destruição ambiental, abuso dos direitos humanos, entre outros problemas.

Possuir uma estratégia bem definida para seu empreendimento ou projeto, torna-se essencial para aumentar as chances de sucesso quanto aos objetivos da própria organização, e para organizações com cunho social não é diferente. As estratégias envolvem todas as decisões e ações estabelecidas por uma análise prévia que serão tomadas por determinada organização ou projeto e irão direcionar o caminho que será traçado a partir de então (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.61).

Neste ponto estratégico que a Teoria da Mudança demonstra importância, pois trata-se de uma ferramenta de planejamento que permite um entendimento claro sobre o propósito da organização, além de ajudar a definir estratégias eficientes e indicadores que

ajudem a organização a mensurar o real impacto dos seus projetos (FABIANI et al., 2018). Em face do exposto propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a contribuição da implementação da Teoria da Mudança como ferramenta estratégica para a proposição de Indicadores Sociais na Incubadora Social da UFSM?

A Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria (IS-UFSM) constitui-se em um empreendimento social que foi concebido no ano de 2012, na própria UFSM, e tem por objetivo principal auxiliar na execução de projetos propostos a partir de demandas locais/regionais na perspectiva sustentável socioambiental, com vistas à geração de trabalho e renda para grupos em situação de vulnerabilidade social e em processo de organização solidária e que envolvam empreendimento com o propósito de solucionar problemas sociais existentes, impactando diretamente em determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade. Unindo a solidariedade, o associativismo, a cidadania e a vontade de fazer a diferença para os menos favorecidos. (WEINITSCHKE, 2018). No ano de 2024, um dos principais focos da Incubadora Social da UFSM (IS-UFSM) tem sido o Programa Progredir que visa oferecer capacitação gratuita para pessoas em situação de vulnerabilidade social, gerando a possibilidade de emprego e renda. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral propor a implementação da Teoria da Mudança como ferramenta estratégica, a fim de gerar indicadores sociais na Incubadora Social da UFSM.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo Social

Os negócios sociais de impacto formam o empreendedorismo social que consiste em uma forma de empreender e colaborar na construção ou transformação de organizações que visem causar mudanças na sociedade, além de auxiliar na resolução de problemas locais ou globais, sendo que seus principais objetivos são gerar impacto social e valor econômico (DEFOURNY, 2010). O que o diferencia de outras ideias empreendedoras é o foco de sua ação no coletivo social, enquanto empreendimentos capitalistas focam no lucro máximo de suas organizações.

Destaca-se que a característica essencial de um empreendimento social é que a organização tenha como sentido e motivação tornar a vida em sociedade melhor e mais igualitária, dando perspectiva de melhora as pessoas em situação de vulnerabilidade para que alcancem uma vida mais feliz e digna. Qualquer ideia que envolva relações comerciais e tenha como foco o benefício da sociedade entra na classificação do empreendedorismo social, incluindo modelos com e sem fins lucrativos, que mesclam atividades de voluntariado, filantropia e economia solidária (NETO E FROES, 2002).

Destaca-se que, há muito tempo o estado não consegue promover uma distribuição de recursos igualitários para todos, e este fato é o que abre demanda para a economia solidária que abrange o empreendedorismo social, que tenta diminuir esta falta dos órgãos públicos e garantir direitos básicos tais como: a educação, os serviços de saúde, a alimentação, a habitação, o transporte, o saneamento básico, o suprimento energético, a drenagem, o trabalho remunerado, o lazer e as atividades econômicas.

A transformação da sociedade pode ser caracterizada com o principal benefício que o empreendedorismo social pode trazer para o dia a dia das pessoas (NETO e FROES, 2002). Esta transformação pode vir de aspectos como a conscientização e empoderamento das pessoas em vulnerabilidade envolvidas no processo, para que se sintam motivadas e enxerguem caminhos para ascenderem socialmente e financeiramente.

Para que estes negócios de impacto social sejam eficientes nos seus objetivos, faz-se necessário que se tenham ferramentas que auxiliem na definição das estratégias a serem seguidas. Isto posto, a Teoria da mudança constitui-se em uma ferramenta de planejamento que pode ser utilizada para definição de impactos e resultados pretendidos pela organização, assim como ajuda a definir o caminho para alcançá-los.

2.2 Teoria da Mudança

A Teoria da Mudança trata-se de uma ferramenta de mensuração de impacto que é utilizada para apoiar os processos de planejamento e avaliação de organizações e busca auxiliar na compreensão do impacto que a organização deseja ter em suas atividades, assim como no planejamento de estratégias, para que esse impacto seja atingido, e ainda

na avaliação quanto ao cumprimento destes objetivos. Esses preceitos da Teoria da Mudança descritos por Mayne (2015) são aplicados para auxiliar no desenvolvimento, gerenciamento e avaliação de intervenções nas organizações. Sua construção contribui para identificar as lacunas na lógica do projeto e levantamento de resultados e impacto, facilitando assim o processo de estruturação de estratégias mais eficientes para os objetivos que a organização almeja.

O desenvolvimento da Teoria da Mudança inicia-se por meio da compreensão detalhada do que a organização deseja alcançar quanto aos objetivos de longo prazo. Na sequência disto ocorre um mapeamento das mudanças e estratégias necessárias para alcançar os objetivos de médio e curto prazo, que serão indispensáveis no caminho para alcançar os objetivos finais e impacto pré-definidos anteriormente (BREUER ET AL., 2016; LIMEIRA, 2018; RIBEIRO, 2017. Nessa linha, pode-se destacar as três as perguntas principais quando se trata de Teoria da Mudança e estas são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: Questões essenciais da Teoria da Mudança.

O QUE?	O que a organização pretende oferecer de serviços ou produtos?
PARA QUEM?	Quem se quer impactar? Qual o público-alvo?
PARA QUÊ?	O que se quer gerar de impacto com as ações realizadas?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anderson (2006).

Estas são as questões que conforme respondidas sustentam a lógica e propósito da existência de uma organização. A seguir, no Quadro 2 são apresentados os elementos que compõem a Teoria da Mudança.

Quadro 2: Teoria da Mudança e seus elementos.

INSUMOS	Os *insumos* também podem ser chamados de inputs, pois envolvem entender quais são os recursos necessários para que se implemente um programa: espaço físico, conhecimento técnico, pessoas, entre outros.
INTERVENÇÕES	Se trata das ações concretas que são realizadas visando a implementação do programa, e são baseadas nos resultados esperados com os recursos disponíveis e estratégias definidas.

OUTPUTS	São os resultados atingidos a curto prazo pelas intervenções implementadas, e devem ser medidos por indicadores quantitativos, por exemplo quantas pessoas foram alcançadas pelo projeto.
RESULTADOS (outcomes)	Relacionável com o elemento ´´*Outputs*``, pois são as mudanças que ocorrem após medição das intervenções a médio prazo, para que se tenha ciência se as atividades realizadas de determinada forma estão contribuindo para alcance do impacto desejado.
IMPACTOS	Refere-se ao objetivo final, o efeito mais duradouro que o projeto tem nas pessoas que participam e na sociedade e este pode ser positivo ou negativo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morra Imas e Rist (2009) e Anderson (2006).

A implementação da Teoria da Mudança percorre estes elementos citados no Quadro 2, pois segue as seguintes etapas: definição do impacto que a organização deseja ter; insumos que a organização possui; quais ações e o motivo das ações a serem realizadas; quais os resultados a curto e médio prazo são essenciais para chegar a este impacto; o que a organização fará quanto a ações e estratégias para gerar estes resultados, importante ressaltar que durante todo esse processo deve passar pela mensuração e avaliação dos resultados e impacto por meio de indicadores para esclarecer se é necessário alterar as estratégias utilizadas.

2.3 Incubadoras Sociais

Incubadoras são programas criados com o objetivo de auxiliar micro e pequenas empresas em seus empreendimentos iniciantes com estrutura, treinamentos, ajuda técnica, entre outros aspectos. Surgem em organizações sem fins lucrativos, universidades públicas e particulares, ou até mesmo instituições de pesquisa. Segundo Mcintyre, Borgonsi e Fortin (2004), estas organizações possuem como finalidades "[...] gerar inovações, oportunidades de negócios, além de reduzir o alto índice de mortalidade das empresas e fortalecer o desenvolvimento local e gerar trabalho e renda".

Esta pesquisa tem como foco de estudo as incubadoras sociais, pois entende-se que são organizações fazem parte do empreendedorismo social e tem como principal

função auxiliar, projetar e qualificar projetos de cunho social iniciantes ou já estabelecidos buscando melhora, além de grupos em situação de vulnerabilidade social.

Incubadoras Sociais são empreendimentos destinados a dar assistência e amparar o estágio inicial de empreendimentos econômicos solidários, principalmente aquelas ligadas a universidades, no qual promovem oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do processo produtivo e oferecem aos novos empreendedores, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing (GAIVIZZO apud MARQUES, 2009). Para Guimarães (2007), no processo de formação de uma Incubadora Social é possível identificar que muitas delas surgem a partir de iniciativas estatais, como no caso das incubadoras criadas e mantidas por universidades públicas, já outras se constituem a partir de universidades particulares.

A Incubadora Social da UFSM, objeto de estudo deste trabalho, surgiu no ano de 2012 como um projeto de extensão da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) vinculada à Coordenadoria do Desenvolvimento Regional e Cidadania da Pró- Reitoria de Extensão, que atua a partir do Campus Santa Maria se estendendo aos outros campus da UFSM e entornos. Entre seus objetivos estão; dar auxílio e suporte ao desenvolvimento de projetos estruturados a partir de demandas de grupos em situação de vulnerabilidade social; potencializar a autonomia e autogestão dos projetos incubados; incubar novos modelos de organizações sociais; cumprir com a responsabilidade da UFSM em estar inserida e ativa nas questões sociais e ambientais da cidade e região e proporcionar aos estudantes da UFSM o contato com o projeto. (WEINITSCHKE, 2021). Após percorrido as temáticas que dão suporte para este estudo, no capítulo a seguir, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados.

3 Método de estudo

Este trabalho caracteriza-se como pesquisa descritiva dada a possibilidade de descrever detalhadamente as características do objeto estudado e entorno, podendo estabelecer relação conforme variáveis Gil (2009). Quanto a abordagem, esta foi qualitativa pois permite uma análise e interpretação subjetiva dos processos e resultados

da pesquisa por meio de um estudo amplo do objeto, que necessita ser realizado para que se tenha entendimento dos possíveis benefícios da Teoria proposta. O lócus do estudo foi a Incubadora Social da UFSM, localizada na cidade de Santa Maria, que é uma Subunidade Administrativa da Universidade Federal de Santa Maria.

Este trabalho utilizou-se de dados secundários, a partir do *website* da IS-UFSM e redes sociais da organização. Além disso, realizou-se uma entrevista presencial no mês de novembro de 2024 com a administradora da IS-IFSM. Essa entrevista foi gravada e teve duração de 45 minutos. Esta gravação foi transcrita e analisada a luz da literatura e das fases da Teoria da Mudança. Antes de realizar a entrevista, fez-se uma reunião com uma professora Dra especialista que tem trabalhado diretamente com os empreendimentos presentes na IS-UFSM. Para a coleta de dados, o estudo utilizou como base os objetivos e fases descritos na revisão teórica quanto a Teoria da Mudança. Para atender ao objetivo de propor a implementação da Teoria da Mudança, foram propostas categorias compatíveis com as fases da Teoria da Mudança o qual norteou a entrevista com a administradora da Incubadora Social da UFSM e a análise dos resultados.

Quadro 3: Categorias para a análise dos resultados

TÓPICOS PARA A ENTREVISTA	**CONTEXTUALIZAÇÃO**
CONTEXTO/PROBLEMA SOCIOAMBIENTAL	Público que a IS-UFSM deseja impactar; Foco do impacto; Contexto social, econômico e cultural que este público está inserido.
INSUMOS (Inputs)	Recursos utilizados pelo projeto, programa ou política.
VISÃO DE IMPACTO	Mudança social de longo prazo; Situação futura dos participantes do projeto.
INTERVENÇÃO SOCIOAMBIENTAL (Intervenções)	Atividades realizadas e propostas pela IS-UFSM para fins de transformação.
OUTPUTS (Resultados a curto prazo)	Resultados a curto e médio prazo que estas intervenções possam gerar.
OUTCOMES (Resultados a médio, longo prazo)	Resultados a longo prazo para os empreendimentos incubados e seus participantes. Impacto final.

PROBLEMAS DA IS-UFSM	Quais aspectos são motivo de preocupação e tornam a organização menos eficiente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por sua vez, os dados obtidos foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011), pois trata-se de uma técnica analítica adequada visto que este estudo necessita que o conteúdo seja retratado conforme contexto do objeto estudado, e de compreensão e interpretação subjetiva dos dados qualitativos. Após a análise dos dados coletados, foram propostos indicadores sociais a partir da proposição da Teoria da Mudança na IS-UFSM.

4 Análise e discussão dos resultados.

4.1 Mapeamento da IS-UFSM.

A Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria (IS-UFSM) nasceu no ano de 2012, vinculada à Coordenadoria do Desenvolvimento Regional e Cidadania da Pró- Reitoria de Extensão e sendo concebida para conciliar o conhecimento acadêmico produzido na universidade com assessoria social em atividades de extensão. Um dos seus principais objetivos é articular a execução de projetos locais/regionais a partir de demandas voltadas a sustentabilidade socioambiental, que visem a geração de trabalho e renda para grupos que estão em situação de vulnerabilidade social e em processo de organização solidária. Ou ainda, auxiliarem na gestão de empreendimentos com a missão de solucionar problemas sociais de sua comunidade.

Uma das frentes de atuação da Incubadora Social se chama Frente Inovar, e atividade principal é o ciclo de incubação, que se trata de um processo estruturado de apoio para desenvolver empreendimentos sociais. O Ciclo de Incubação passa por 4 fases sequenciais: **Sensibilização e mobilização; Pré-Incubação; Incubação e Desincubação**.

Outra frente de atuação da IS-UFSM é a Frente Conectar, tendo como principal projeto o Progredir Santa Maria que acontece em parceria com a Secretaria de Município de Desenvolvimento Social (SMDS). O programa busca oferecer capacitação técnica e

profissional gratuita por meio de cursos oferecidos gratuitamente para gerar a possibilidade de emprego e renda, e consequentemente, promover a inclusão social e econômica dessas famílias que forem afetadas pelos cursos. Ainda, existe a Frente Compartilhar que tem como missão principal o compartilhamento de ideias, experiências e espaços colaborativos que envolvam o universo da incubadora social. Este compartilhamento passa pelas redes sociais, e se estende a apresentações regulares no qual cases de sucesso e boas praticas são compartilhados, além da participação e organização de feiras, eventos e simpósios.

O Hub da Inovação Social é o mais recente projeto da IS-UFSM, e visa reunir os agentes da incubadora social em busca de desenvolvimento, conhecimento, inovações, qualificações, cursos, parcerias e visão de futuro. Sua evolução e a inovação social e ocorre por meio das 3 frentes que a IS-UFSM trabalha e que se conectam entre si: **Inovar, Progredir e Compartilhar.** O objetivo principal deste mais novo projeto é reconstruir e renovar o território, trazendo soluções que beneficiem a comunidade de forma sustentável. Em 2024, a IS-UFSM está localizada na sala 309 do prédio do Complexo Multicultural Antiga Reitoria no centro de Santa Maria, atua nas 3 frentes citadas anteriormente e possui 7 colaboradores. Como projetos mais recentes, foi lançado o quinto edital de incubação para início em 2025 e o Hub da Inovação Social.

4.2 Teoria da Mudança na IS-UFSM.

4.2.1 Contexto/problema socioambiental.

É essencial entender o contexto e analisar a situação que a Incubadora Social da UFSM se encontra, para que se torne possível identificar com mais facilidades as principais questões que norteiam este empreendimento social. Questionada quanto as pretensões da incubadora na sua atuação, a entrevistada respondeu:

> A pretensão principal da incubadora social é dar apoio e suporte a empreendimentos que surgem de demandas sociais. Digamos que o problema que a incubadora pretende resolver é a falta de gestão ou a gestão falha que empreendimentos com potencial para auxiliar a sociedade e pessoas em vulnerabilidade acabam tendo.

Já sobre as possíveis causas e consequências deste problema, a entrevistada discorre:

> Acredito que se trata de uma questão complexa sociocultural de desigualdade, da marginalização da periferia, do próprio não acesso à universidade, se olharmos de forma logística não é todo mundo que tem acesso à universidade, a própria construção social desigual trouxe até esse contexto que exclui uma parte da população da cidade do acesso ao conhecimento, então os participantes e lideres destes empreendimentos muitas vezes não tem acesso a educação de qualidade e ao conhecimento necessária para gestão.

Com relação ao público-alvo da IS-UFM, a entrevistada define:

> São pessoas em situação de vulnerabilidade social, não precisa necessariamente ter um empreendimento social, alguns chegam com ideia, outros com MEI, outros em um coletivo, em uma associação, o formato pouco importa, e ainda pessoas que tentem resolver uma demanda social por meio de um projeto.

A IS-UFSM precisa se conectar com estas pessoas para que possam ser auxiliadas. Essa comunicação e conexão para que os projetos sejam colocados em prática também passa por algumas intercorrências. Desse modo a entrevistada registra as barreiras enfrentadas durante esse processo:

> Acho que uma das barreiras é a social, pois por si só estas pessoas que geralmente são marginalizadas não veem a universidade como um espaço possível de se ocupar [...] e outra barreira é que os próprios empreendedores sociais esperam da Incubadora verba para seus negócios, e o que a Incubadora pode oferecer é capacitação, qualificação, suporte estratégico, então se torna difícil até mesmo fazer os empreendedores sociais entenderem o valor dessas questões mais teóricas.

A IS-UFSM tem como principal objetivo auxiliar empreendimentos que surgem de demandas sociais e pessoas em vulnerabilidade social com ideias empreendedoras, que por vezes não tem acesso a conhecimento e educação de qualidade por conta de barreiras sociais que se impõem quanto aos locais que estas pessoas conseguem e se permitem frequentar.

4.2.2 Visão de impacto

A visão de impacto discorre sobre os efeitos significativos que alguma atitude, projeto ou ação terão no longo prazo. Já nas organizações que fazem parte do

empreendedorismo social trata-se das mudanças sociais que a organização deseja imputar com suas ações e atividades. A mudança social que a IS-UFSM pretende gerar a longo prazo é a autonomia e autogestão dos empreendimentos incubados. A entrevistada desenvolve sobe a questão na resposta seguinte:

> Na minha percepção, talvez o impacto a longo prazo seja a autonomia e possibilidade de autogestão destes empreendimentos, que possam se solidificar ao longo dos anos enquanto empreendimento que siga impactando positivamente na vida das pessoas que participam, no meio ambiente.

A entrevista ainda expressa a situação futura em que espera ver nas pessoas ajudadas pela incubadora:

> Acredito que o que essas pessoas precisam é empoderamento, se perceber enquanto agentes da mudança que estão impactando positivamente no social e no que se propõem a fazer. Para que essas pessoas se entendam mobilizadores, para que consigam passar essa experiência, conhecimento e importância do que está sendo feito para os outros participantes.

A IS-UFSM enquanto agente de mudança propõe-se a transmitir o conhecimento para os empreendimentos incubados e pretende ao colocar estas atividades e projetos em pratica, transformar estes líderes e participantes empreendedores em conscientes de sua própria importância para a sociedade e ainda em gestores competentes para darem seguimentos as suas atividades empreendedoras de forma eficiente.

4.2.3 Insumos

Na Teoria da Mudança os insumos são os recursos necessários para que uma iniciativa, projeto ou programa possa ser implementado pela organização. Pode ser infraestrutura, recursos humanos, recursos financeiros, parcerias e redes, entre outros aspectos. A Incubadora Social da UFSM fica localizada na sala 309 do prédio do Complexo Multicultural Antiga Reitoria, no centro da cidade Santa Maria, Rio Grande do Sul. Sua estrutura possui salas para reuniões, oficinas e treinamentos, além de ferramentas de tecnologia e laboratórios da universidade no campus Camobi que podem ser utilizados pelos projetos incubados.

Relacionado a equipe de trabalho que compõe a IS-UFSM, a entrevista relata que: no ano de 2024, são 3 servidores, a administradora que trabalha 40 horas semanais, e mais

2 colegas que trabalham 12 horas semanais, além de 4 bolsistas com carga horária semanal de 20 horas. Quanto a recursos financeiros, a Incubadora Social da UFSM recebe uma verba anual de 60 mil reais da UFSM.

4.2.4 Intervenções

Neste aspecto da Teoria da Mudança que foca em entender quais as atividades, produtos ou serviços que as organizações oferecem, o foco foi contextualizar sobre atividades realizadas pela incubadora para fins de transformação, sobre os colaboradores da IS-UFSM, e questionar como a incubadora age para garantir a participação do público-alvo nas atividades propostas. A entrevistada contextualiza sobre as atividades que a IS-UFSM realiza:

> Como principal atividade realizada pela incubadora em 2024, temos o ciclo de incubação, e algo novo acontece nesse processo que é a aplicação do Modelo C nos empreendimentos liderado por uma professora universitária na etapa de pré- incubação. Temos os cursos de qualificação profissional como o Progredir Santa Maria que acontecem no espaço universitário, o qual traz essas pessoas pra participarem dentro da universidade, porém atualmente estão suspensos. Ainda, estamos no início do projeto Hub da Inovação que pretendemos conectar todas as pessoas que possam somar pra IS-UFSM e para o nosso público-alvo.

Sobre os condutores das atividades da IS-UFSM, a entrevistada respondeu da seguinte forma:

> A Incubadora Social faz a governança e organização destas atividades, mas a condução, por exemplo, do Progredir é por professores da UFSM que se dispõem a participarem do projeto. No ciclo de incubação tem mentores que são selecionados por meio de edital para auxiliarem estes empreendimentos no que for necessário, por exemplo a professora Débora é uma das mentoras que está aplicando a Teoria da Mudança e Modelo C nos empreendimentos.

A respeito da tentativa de garantir a participação do público-alvo nas atividades da ISUFSM, a entrevistada descreveu como ocorre este processo:

> A gente envia e-mails e mensagens no WhatsApp, sempre tenta entrar em contato para ver como estão os empreendimentos e o nível de interesse em continuar no projeto. Aos que faltam repetidamente nas atividades, sempre enviamos mensagens questionando o porquê e questionando se irão seguir no projeto.

Entende-se a partir deste tópico da entrevista que a IS-UFSM trabalha como um organizador dos empreendimentos sociais, apresentando a estas organizações um caminho a seguir e as ajudando proporcionando ferramentas para que possam ser eficientes. O número baixo de colaboradores na IS-UFSM também chama atenção, pois elucida uma possível negligência quantos aos recursos e a estrutura disponibilizados pela Universidade Federal de Santa Maria.

4.2.5 Outputs

Os *outputs* são os resultados a curto prazo que a organização deseja atingir com suas atividades, ou seja, quais as mudanças no curto prazo já devem ser observadas pela incubadora social nos empreendimentos que a própria auxilia. Relacionado a quais resultados que os empreendimentos incubados podem ter a curto prazo, a entrevistada responde:

> A curto prazo, carregar o nome da incubadora e da UFSM já traz um resultado na questão da captação de recursos, porque esse ´´creditamento`` é de peso já que a UFSM é uma instituição muito conhecida {...} a questão das qualificações, capacitações, ter acesso a esse conhecimento que não teriam outra forma {...} e ocupar espaços dentro da universidade e a participação em eventos, porque todos os eventos que somos chamados, levamos empreendimentos para participar.

Ademais, a entrevistada também respondeu quanto a quais mudanças pessoais nos participantes já devem ser observadas em curto período durante o projeto:

> Acho que a maior mudança que a gente consegue perceber a curto prazo nas pessoas que participam é que eles começam a se conscientizar mais quanto a importância de entender sobre gestão pros próprios empreendimentos. Além disso, começam a tomar consciência sobre serem realmente agentes de mudança social.

A partir dos relatos da entrevistada, torna-se possível notar que a IS-UFSM tem como objetivo capacitar e qualificar os empreendimentos incubados, mas além disso também ajudá-los a colocar em prática esses conhecimentos adquiridos por meio de eventos, simpósios e feiras.

4.2.6 Outcomes

Os *outcomes* são os resultados que se espera alcançar a médio prazo, ou seja, quais os resultados que são necessários a médio prazo para que a IS-UFSM alcance seu impacto final desejado nos seus projetos e atividades. Referente aos resultados de médio prazo que a incubadora pretende atingir com suas atividades, a entrevistada destacou:

> A médio prazo, acredito que o que esperamos é que os empreendedores impactos pelas atividades da IS-UFSM sigam interessados em aprender sobre gestão e conceitos importante no empreendedorismo, e consigam colocar em prática as trocas de ideias e capacitações realizadas com a IS-UFSM nos seus empreendimentos. Falando especificamente do Progredir com os cursos de qualificação, há uma expectativa de que os alunos dos cursos consigam gerar trabalho e renda com os conhecimentos adquiridos.

A entrevista também relata sobre como estes resultados a médio prazo podem auxiliar no impacto final:

> Como falei antes, o impacto final que a incubadora pretende é que estes empreendimentos sociais se tornem autônomos e autogestionados, e que pessoas em situação de vulnerabilidade social consigam uma atividade profissional e renda para melhorarem sua vida. E acredito que isso passa por continuarem buscando educação, conhecimento e capacitação, e continuarem acreditando que podem ocupar espaços como a universidade.

O impacto a longo prazo que a IS-UFSM deseja para seus incubados é a autonomia e possibilidade de autogestão destes empreendimentos, e para isso é indispensável a busca constante por qualificação.

4.2.7 Problemas da IS-UFSM

Dentre os problemas relatados pela administradora da IS-UFSM, pode-se destacar os recursos financeiros com não suficientes para atender as demandas e projetos que estão sob o escopo e gestão da IS.

> Atualmente, o investimento é apenas 60 mil reais, e a partir da eficiência dos nossos projetos a partir dos indicadores do Progredir, iria aumentar para 500 mil, mas por uma questão burocrática ainda não aconteceu. Então, nosso orçamento acaba ficando apertado para darmos conta de realizarmos todos os projetos que temos em mente. Não temos investimento da prefeitura nem de nenhum outro órgão público fora a universidade.

Outra dificuldade relatada está relacionada ao baixo número de colaboradores na organização:

Temos apenas 7 colaboradores no total e a única que trabalha 40 horas semanais sou eu, então a incubadora acaba sofrendo por ter pouca gente para atender todas as demandas que aparecem para colocar os projetos em prática. São muitas tarefas acumuladas em poucas pessoas, então atrapalha até nossa eficiência na hora de realizar o necessário.

Outro problema que afeta o dia a dia da IS-UFSM se trata da falta de indicadores de avaliação definidos. A entrevista menciona a questão da seguinte forma:

A Incubadora não tem indicadores, então há uma dificuldade de buscar informação, pois não tem um lugar onde os dados e informações estão sistematizados, e como a Incubadora é uma unidade Administrativa da UFSM, acontecem várias trocas das pessoas que trabalham na Incubadora, e os que entram costumam ficar perdidos com o que está acontecendo, e já aconteceu. Se a Incubadora tivesse indicadores, que pudessem demonstrar eficiência, com certeza os investimentos poderiam ser maiores.

Estes relatos da administradora da IS-UFSM trazem á tona problemas relacionados a estrutura da incubadora, que devido ao baixo número de colaboradores e baixo investimento financeiro anual acaba não conseguindo exercer suas atividades, processos e estratégias da melhor forma possível.

4.2.8 Proposição da Teoria da Mudança

Apresenta-se no Quadro 4, a proposta de implementação da Teoria da Mudança que relaciona os elementos da Teoria com os resultados observados na proposta de implementação na Incubadora Social da UFSM.

Quadro 4- Proposta de implementação da Teoria da Mudança

<table>
<tr><td colspan="3">CONTEXTO</td></tr>
<tr><td colspan="2">Auxiliar empreendimentos que surjam de demandas sociais.</td><td>Auxiliar pessoas em situação de vulnerabilidade social</td></tr>
<tr><td colspan="3">PÚBLICO-ALVO</td></tr>
<tr><td colspan="2">Empreendimentos de demandas sociais</td><td>Pessoas em situação de vulnerabilidade social</td></tr>
<tr><td colspan="3">INSUMOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recursos Financeiros da UFSM</td><td>Estruturas físicas da UFSM</td></tr>
<tr><td colspan="3">ATIVIDADES</td></tr>
<tr><td>Capacitações da Frente Conectar (Progredir)</td><td>Ciclo de Incubação da Frente Inovar</td><td>Hub da Inovação da Frente Compartilhar</td></tr>
<tr><td colspan="3">OUTPUTS (Resultados a curto prazo)</td></tr>
</table>

Pessoas em situação de vulnerabilidade capacitadas técnica e profissionalmente	Participação maior em eventos; Gestão mais organizada.	Reuniões, Conexões com *stakeholders*, presenças em eventos
***OUTCOMES* (Resultados a médio, longo prazo)**		
Gerar emprego e renda	Empreendimentos autogestionados	Compartilhar espaços e ideias
IMPACTOS		
Inserção na UFSM	Empreendimentos sólidos	Melhora social

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morra Imas e Rist (2009).

Esta proposta de implementação foi desenvolvida com base no modelo de Morra Imas e Rist (2009), na entrevista semiestruturada com a administradora da Incubadora Social da UFSM e na reunião com a professora universitária especialista na área e que está desenvolvendo um trabalho diretamente com os empreendimentos incubados na IS-UFSM.

A Incubadora Social da UFSM tem como principais objetivos auxiliar empreendimentos sociais que surjam de demandas sociais, portanto, o público alvo da IS-UFSM são empreendimentos de demandas sociais e pessoas em situação de vulnerabilidade social, e estes dois grupos estão inseridos em um contexto socioeconômico e cultural sensível, que envolve uma situação econômica apertada.

Como estrutura física a IS-UFSM tem sua sede fixada em um andar do prédio Complexo Multicultural da Antiga Reitoria, onde tem auditório, sala de reuniões, sala de corte e costura, e área administrativa, tem também a possibilidade de utilizar as estruturas do Campus Camobi da UFSM conforme necessidade das atividades propostas. Já o recurso financeiro que a IS-UFSM dispõe é de 60 mil reais anualmente, enviados pela própria Universidade Federal de Santa Maria.

Visto este contexto relatado anteriormente e os insumos que a IS-UFSM tem acesso, as mudanças e impactos que a incubadora pretender gerar no longo prazo tem como propósito uma melhoria nas condições sociais e diminuição da desigualdade na cidade de Santa Maria, além de um maior número de empreendimentos sociais sólidos e eficientes e ainda, a busca por inserir estas pessoas em situação de vulnerabilidade nos contextos universitários e as conscientizaram de que este local também é para elas.

Para que estes impactos finais sejam atingidos, os chamados *Outcomes* que são os resultados a médio e longo prazo são definidos como sendo: Os empreendimentos sociais incubados tornarem-se autogestionados, com uma gestão consciente e estratégica; a geração de trabalho e renda para pessoas em situação de vulnerabilidade social que estejam necessitando de vínculo empregatício; e o compartilhamento e conexão de espaços físicos, ideias, palestras, eventos, atividades entre os *stakeholders* da IS-UFSM.

Já os *Outputs* que são os resultados a curto prazo a se atingir para o sucesso do planejamento tem como foco a capacitação técnica e profissional das pessoas em situação de vulnerabilidade social, para que aumentem suas chances de conseguirem boas oportunidades no mundo do trabalho. Ainda, a melhoria na gestão dos empreendimentos do ciclo de incubação para que desenvolvam uma gestão mais eficiente tendo em vista suas participações em eventos e busca por autonomia. Ademais, no Hub da Inovação espera-se e que ocorram reuniões frequentes, presenças em eventos, e um contato mais direto e relacional entre os stakeholders da IS-UFSM.

As atividades que necessitam ser realizadas para o alcance destes resultados podem ser: As capacitações do projeto Progredir que visam oferecer uma oportunidade de formação e qualificação profissional para pessoas em vulnerabilidade ou de baixa renda, por meio de cursos de capacitação técnica e profissional dos mais variados ofícios de trabalho. O Ciclo de Incubação que objetiva auxiliar empreendimentos sociais em um período de 3 anos, passando pelo processo de desenvolvimento até se tornarem autônomos e autogestionados e o Hub da Inovação que são várias atividades como participação em eventos, palestras, reuniões de mentoria, com o objetivo de conectar ideias e possibilidades entre quem se envolve com a incubadora. Vale ressaltar que durante a aplicação da Teoria da Mudança, é importante que haja uma avaliação contextual para entender se as estratégias estão sendo traduzidas em resultado e estão alinhadas com o objetivo final da organização.

4.3 Indicadores sociais para a IS-UFSM.

Conforme exposto pela administradora da IS-UFSM, a incubadora não possui indicadores, portanto passa por dificuldades na apresentação de resultados e na avaliação de impacto. Considerando a falta de indicadores, este estudo desenvolveu uma proposta de indicadores sociais para a IS-UFSM baseada em seus 3 principais projeto.

Os indicadores para o Ciclo de Incubação visam entender as seguintes questões: quantos empreendimentos estão sendo incubados a cada ciclo, qual o nível participativo destes empreendimentos nas atividades e a participação dos empreendimentos em eventos. Já os indicadores do Progredir Santa Maria focam nos seguintes pontos: Quantos alunos se matriculam em cada curso, a frequência dos alunos nas aulas, por curso e quantos alunos concluíram determinado curso, além do número de alunos que foram capacitados durante o ano (apenas concluintes). Em relação ao Hub da Inovação, os indicadores pretendem avaliar: Quantas reuniões de mentorias foram realizadas no ano, quantas palestras foram realizadas pela IS-UFSM no ano e quantos eventos a IS-UFSM participou anualmente.

5 Conclusão

O presente estudo objetivou propor a implementação da Teoria da Mudança na Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria. A IS-UFSM representa a união entre o conhecimento acadêmico produzido na universidade com a assessoria social em atividades de extensão, tendo como principais atividades os projetos Progredir, Ciclo de Incubação e o Hub da Inovação.

Para que a incubadora possa ser eficiente em suas atividades empreendedoras, faz-se necessária uma ferramenta estratégica eficiente. Nessa linha, este estudou buscou propor a implementação da Teoria da Mudança, a qual propõe as seguintes fases: Contexto que a ISUFSM está inserida, o público-alvo, o impacto desejado nos empreendimentos incubados, os insumos que a incubadora possui, os resultados a longo, médio e curto prazo necessários para o impacto final e as atividades e ações que serão realizadas buscando determinados resultados. A proposta de indicadores sociais para a IS-UFSM passa pela necessidade da construção de um sistema de mensuração de impacto

para orientar a gestão. Sendo assim, a proposta precisa atentar para as 3 atividades principais (progredir, ciclo da incubação e hub da inovação) as quais se propõem a avaliar o real impacto da incubadora frente as estratégias e seu público-alvo.

Diante do exposto, pode-se destacar a importância das atividades da IS-UFSM para o desenvolvimento local e regional de Santa Maria e região. Auxilia na melhoria social diminuindo a desigualdade de classes, pois suas atividades transformam a vida de pessoas em vulnerabilidade social por meio do conhecimento e da educação sobre empreendedorismo, economia solidária e gestão eficiente, o que faz com que estas pessoas evoluam pessoalmente e profissionalmente assim como encontrem novas perspectivas e caminhos para uma vida mais feliz e confortável.

Referências

ANDERSON, A. **The Community Builder´s Approach to Theory of Change – A pratical guide for theory development.** The Aspen Institute, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNSTEIN, David; DAVIS, Susan. **Social entrepreneurship: what everyone needs to know.** New York: Oxford University Press, 2010.

DEFOURNY, J. & NYSSENS, M. **Concepções de Empresa Social e Empreendedorismo Social na Europa e nos Estados Unidos: Convergências e Divergências**, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYNE, J. **Useful Theory of Change Models**. Canadian Journal of Program Evaluation. Canadá, v. 30, n. 2 p. 119-142, 2015.

MELO NETO, F. P; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MORRA IMAS, G.L; RIST, C.R; **The Road To Results: Designing and Conducting Effetive Development Evaluations.** The World Bank, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEINITSCHKE, E. D. F. **A incubadora social da UFSM: uma proposta metodológica para promover impacto social**, 2021.