

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

NUBIA ALVES DE CARVALHO FERREIRA

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTOS DE PROGRAMAS
DE CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS**

FLORIANÓPOLIS
2013

Nubia Alves de Carvalho Ferreira

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTOS DE PROGRAMAS
DE CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Coorientadora: Profa. Ana Moreno Romero, PhD.

Universidad Politécnica de Madrid
Escuela Técnica Superior de
Ingenieros Industriales (UPM/ETSII),
Espanha

FLORIANOPOLIS
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

FERREIRA, NUBIA ALVES DE CARVALHO
MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTOS DE PROGRAMAS DE
CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS / NUBIA ALVES DE
CARVALHO FERREIRA ; orientador, Álvaro Guillermo Rojas
Lezana ; co-orientadora, Ana Moreno Romero. -
Florianópolis, SC, 2013.
189 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Capacitação. 3.
Empreendedores sociais. 4. Modelo de avaliação. 5. Impacto.
I. Lezana, Álvaro Guillermo Rojas. II. Romero, Ana Moreno.
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção. IV. Título.

Nubia Alves de Carvalho Ferreira

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTOS DE PROGRAMAS
DE CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “DOUTOR”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Florianópolis, 23 de agosto de 2013.

Prof.^a Lucila Maria de Souza Campos, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador
EPS/UFSC

Prof.^a Ana Moreno Romero, PhD.
Coorientadora
Universidade Politécnica de Madri (UPM)/Espanha

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.
Examinador externo
Faculdade Tecnológica SENAC/SC

Prof.^a Mariana Grapeggia, Dra.
Examinador externo
Faculdade Tecnológica SENAC/SC

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.
EPS/UFSC

Prof. Cláudio Reis Gonçalo, Dr.
Examinador externo
UNIVALI/SC

Prof^a. Maria Carolina Martinez Andion, Dra.
Examinador externo
UDESC/SC

Dedico este trabalho a meu amado marido, aos meus queridos pais, aos filhos e a D^a. Júlia, uma pessoa muito especial, que em outra dimensão, olha por todos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato que deveríamos exercer sempre, pois nossa trajetória é fruto de muitas mãos e muitos passos, nossos e de tantas outras pessoas.

A Deus, pela vida.

Ao prof. Lezana, que me acolheu no doutorado e no Laboratório de Empreendedorismo, sempre a estimular, orientar e partilhar conhecimentos, com leveza e profundidade ímpares. Muito obrigada!

À querida professora Dra. Ana Moreno Romero, por sua acolhida na Universidad Politécnica de Madrid e suas sempre firmes colocações. Agradeço ainda aos professores da UPM, Dr. Carlos Mataix, Dra. Maria Angeles Huerta, Dra. Ruth Carrasco, e aos colegas Jaime Moreno, Ramón Fisac-Garcia e Inma pela companhia e apoio. As estadias em Madrid e na UPM colaboraram imensamente para este trabalho.

Aos membros da banca, professores Dr. Sérgio Luiz da Silva, Dr. Claudio Reis Gonçalo, Dra. Olga Regina Cardoso, Dra. Maria Carolina Martinez Andion e Dra. Mariana Grapeggia, muito obrigada por aceitarem participar e avaliar este trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e a todos os queridos professores, na figura dos professores Dr. Edson Pacheco Paladini e Dra. Olga Regina Cardoso, que quando procurada por mim lá nas Minas Gerais me incentivou a vir para a Universidade, como muito tempo atrás ela mesma o fizera. Meus sinceros agradecimentos.

À CAPES, pela concessão de Bolsa de Doutorado no exterior.

Ao Programa SESI Empreendedorismo Social, especialmente à Maria Aparecida Lopes e José Antônio Fares, pela colaboração e presteza na entrega de dados e informações. Aos empreendedores sociais que responderam ao instrumento de pesquisa, muito obrigada! Vocês foram essenciais.

Aos amigos e colegas do Laboratório, Janaína, Carlos, Paula, Luciano, Alexandre. Muito obrigada pela companhia em muitos cafés, vinhos, almoços e jantares com muitas discussões e reflexões e, ainda bem, muitas risadas.

Aos colegas do departamento e de outros programas da Universidade, Denize, Viviane, Luciana Leite, Neimar, Marina, Glauco, Samuel, Cristiano, a Ana Paula Sohn, Ana Paula Barquet. Vocês fizeram da jornada um grande e especial encontro.

A uma pessoa especial, Meri, que sempre nos atendeu, de forma carinhosa e amiga, com uma palavra certa nas horas mais necessárias. Você sempre ficará em meu coração.

À querida amiga Janaína, que se tornou pessoa indispensável à minha vida. Você foi, com certeza, uma das melhores coisas que me aconteceu nos últimos anos. Você e sua família, que sempre me receberam tão bem e em várias ocasiões, muito obrigada. Essa amizade é para sempre.

Leonardo, Tiago e Juliana, filhos amados, “melhor que a chegada é o percurso”; aprendi e aprendo muito com vocês.

Seu Chico, D^a. Nilda e irmãs, pais e irmãs queridas, vocês são meus exemplos, sempre!

Jorge, companheiro de vida, que aceitou me acompanhar para a realização deste sonho, e sempre com amor, paciência e carinho, foi parceiro e incentivador. Sem você não seria e nem haveria nada.

A sabedoria é vida para quem a cultivar.

RESUMO

Este trabalho apresenta um modelo de avaliação de impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais. Nos últimos vinte anos, os empreendimentos sociais passam a adotar métodos empresariais para sua constituição e ação, com vistas à criação de valor social e econômico. Nesta trajetória, organizações e escolas de negócios adotam iniciativas para a capacitação de empreendedores sociais, com vistas a colaborar para a sustentabilidade dos empreendimentos e alcance social. A identificação das instituições e escolas de negócios, a especificação de modelos de avaliação de impactos e a análise bibliográfica permitiram a construção do modelo de avaliação de impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais. O Programa SESI Empreendedorismo Social, caso relevante e pioneiro no Brasil, teve validada sua escolha por adotar métodos empresariais para a capacitação de empreendedores sociais, de forma similar às escolas de negócios. A pesquisa adota paradigma interpretativista, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), mediante estudo de caso e *survey*, com aplicação de questionários eletrônicos a 37 empreendedores sociais capacitados em seis edições do Programa. Os resultados da *survey* permitiram a aplicação e validação do modelo. Considera-se que o modelo proposto pode ser aplicado a qualquer programa de capacitação de empreendedores sociais. Conclui-se que não se obteve a medição de impactos do Programa, mas sim os resultados. Como limitações e uma possível justificativa é o não acompanhamento após a capacitação.

Palavras-chave: Capacitação. Empreendedores sociais. Modelo de avaliação. Impacto. Valor social.

ABSTRACT

This paper presents a model of impact assessment of training programs for social entrepreneurs. In the last twenty years, social enterprises start to adopt business methods for their formation and action, with a view to creating social and economic value. In this trajectory, organizations and business schools adopt initiatives to train social entrepreneurs, with a view to contribute to the sustainability of projects and social reach. The identification of institutions and business schools, the specification of models of impact assessment and literature review allowed the construction of the impact assessment of training programs for social entrepreneurs' style. SESI Social Entrepreneurship Programme, relevant and pioneer case in Brazil, had validated their choice to adopt business methods to train social entrepreneurs, similarly to business schools. It adopts interpretive paradigm with mixed approach (qualitative and quantitative), through case study and survey, applying electronics questionnaires to 37 social entrepreneurs trained in six editions of the program. The results of the survey allowed the application and validation of the model. It is considered that the proposed model can be applied to any training program for social entrepreneurs. The conclusion was not obtained measuring impacts of the Program, but the results. Limitations and a possible justification is not the follow-up after training.

Keywords: Training. Social entrepreneurs. Evaluation model. Impact. Social value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação da pesquisa.	34
Figura 2 - Estrutura do trabalho.	37
Figura 3 - Relações entre empreendedorismo, inovação, oportunidade e desenvolvimento.	49
Figura 4 - As quatro dimensões para a criação de um novo negócio. ...	50
Figura 5 - Processo de criação de oportunidade.	70
Figura 6 - Distinção entre eficiência, eficácia, consistência e impacto.	90
Figura 7 - Cadeia de Impacto.	91
Figura 8 - Visão genérica do marco lógico.	92
Figura 9 - Cadeia de valor do impacto.	98
Figura 10 - Diagrama EVPA de gestão de impactos.	106
Figura 11 - Modelo SIMPLE.	113
Figura 12 - Etapas da pesquisa.	122
Figura 13 - Síntese das dimensões do modelo de avaliação de impacto social.	128
Figura 14 - Modelo de avaliação elaborado.	132
Figura 15 - Relação entre as dimensões e a eficácia.	133
Figura 16 - Proposta inicial de análise do Programa SESI Empreendedorismo Social.	143
Figura 17 - Proposta modificada de análise do Programa SESI Empreendedorismo Social.	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos empreendedores sociais.....	69
Quadro 2 - Características e categorias da pesquisa.....	117
Quadro 3 - Cronograma da pesquisa	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Comparativa entre programas de capacitação de empreendedores sociais.....	78
Tabela 2 - Características dos Modelos de avaliação.....	100
Tabela 3 - Métodos de medição de impacto social.....	101
Tabela 4 - Características dos métodos de medição de impactos sociais.....	101
Tabela 5 - Métodos revisados de medição de impacto social.....	103
Tabela 6 - Características dos métodos revisados de medição de impactos sociais.	104
Tabela 7 - Dados do Programa SESI-PR Empreendedorismo social ..	142
Tabela 8 - Participantes da pesquisa, por ano.....	150

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	28
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	29
1.3 OBJETIVOS	30
1.3.1 Objetivo Geral	30
1.3.2 Objetivos Específicos.....	31
1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO TRABALHO	31
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	36
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	39
2.1 DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: O CONTEXTO	39
2.1.1 Relações entre Desenvolvimento, Inovação e Empreendedorismo	47
2.1.2 Inovação Social.....	51
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL	55
2.2.1 Empreendedorismo Social e Terceiro Setor.....	55
2.2.2 Termos distintos, mesmo objetivo: perspectiva europeia, norte-americana e de países em desenvolvimento.....	59
2.2.3 Histórico e conceitos de empreendedorismo social.....	65
2.3 CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS.....	73
2.3.1 Atuação de organizações e institutos	73
2.3.2 Programas de capacitação de escolas de negócios	76
2.4 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO	79
2.4.1 Avaliação	80
2.4.2 Avaliação de programas	82
2.4.3 Modelos práticos de avaliação.....	86
2.4.4 Avaliação de impacto	87
2.4.5 Impacto Social	94
2.4.6 Métodos de avaliação de impacto social em empreendimentos sociais.....	109
3 METODOLOGIA	117
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	117
3.2 FASES DA PESQUISA	121
3.2.1 Formação do perfil das instituições e escolas de negócios	122
3.2.2 Levantamento dos modelos de avaliação de impactos	123
3.2.3 Validação da escolha do programa.....	123

3.2.4	Proposição de modelo de avaliação de impacto.....	123
3.2.5	Realização de pesquisa de campo com empreendedores sociais capacitados do programa selecionado.....	124
3.2.6	Aplicação e validação do modelo de avaliação	124
3.3	CRONOGRAMA DA PESQUISA.....	124
4	ELABORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO	127
4.1	DIMENSÕES DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO.....	127
4.2	A ESTRUTURA	128
4.3	AS ATIVIDADES	129
4.4	OS RESULTADOS.....	131
5	APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO	135
5.1	PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL	136
5.2	ESTRUTURA E METODOLOGIA DO PROGRAMA.....	137
5.3	ANÁLISE DO PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	143
5.4	PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO.....	146
5.4.1	Estrutura.....	147
5.4.2	Atividades	147
5.4.3	Resultados.....	148
5.5	A CONTRIBUIÇÃO DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS PESQUISADOS	149
5.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO AO CASO	154
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	157
	REFERÊNCIAS.....	163
	APÊNDICE.....	181

1 INTRODUÇÃO

Os problemas econômicos e sociais resultantes das várias mudanças ocorridas na economia mundial e brasileira nos anos 1990 trouxeram à discussão o significado do termo desenvolvimento econômico, como obtê-lo e seus condicionantes.

Desenvolvimento é um termo que gera controvérsias, sobretudo quando se trata do sentido econômico. Para Furtado (1974), é após a Segunda Guerra Mundial que isso ocorre devido à criação do mito de que o desenvolvimento econômico poderia ser universalizado, quando os países do Terceiro Mundo seguissem os padrões de consumo dos países industrializados. Para o mesmo autor, seria a continuidade do mito progresso.

Muito antes, Joseph Schumpeter, em 1911, publica a Teoria do Desenvolvimento Econômico. Nesse livro, aponta as diferenças entre crescimento econômico e desenvolvimento econômico, destaca a figura e os papéis do empresário inovador e do empreendedor, estabelece e descreve a relação entre a ação do empreendedor, a criação de novos mercados e a inovação. Retrata a “destruição inovadora”, que emerge quando da descrição do processo de desenvolvimento econômico.

Da mesma forma, o Manual de Oslo (OCDE, 2005; FINEP, 2006), que faz parte de uma série de manuais metodológicos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), conhecida como “Família Frascati” de manuais, retrata que há estreita relação entre inovação e desenvolvimento econômico ao afirmar que a inovação pode estar em qualquer setor econômico, e que as diretrizes constantes da terceira edição estão relacionadas ao setor empresarial. Aponta ainda que pouco se sabe a respeito de inovações não orientadas ao mercado e recomenda estudos a respeito (OCDE, 2005; FINEP, 2006; FARFUS; ROCHA, 2007).

Echevarría (2008), ao analisar o Manual de Oslo (OCDE, 2005), afirma que a inovação pode ter várias fontes, e faz a proposição de âmbitos e escalas de inovação social. Justifica sua proposição ao destacar a existência de instituições, movimentos e grupos sociais, inclusive indivíduos, que geram inovações sociais, mesmo que pequenas e de incidência em microssistemas sociais.

Para Bessant e Tidd (2009, p. 21) “a natureza da inovação está fundamentalmente ligada ao empreendedorismo”. O empreendedor arrisca, mas avalia os custos e as possibilidades de ganhos ao desenvolver uma nova ideia, principalmente se essa ação o fizer superar os atuais participantes do ramo de negócios.

Drucker (2008) afirma que a inovação produz impacto, que pode ser econômico ou social, e retrata a criação de hospitais como um exemplo. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2003) considera que as inovações sociais procuram novas respostas para os problemas econômicos e sociais, ao identificar e assegurar novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos.

Então, a inovação social é considerada uma forma de atender às demandas sociais, ao utilizar tecnologias para a promoção da inclusão social, a geração de renda e melhorias nas condições de vida (FARFUS; ROCHA, 2007).

Como campo do conhecimento, o empreendedorismo é relativamente recente, com destaque para as duas últimas décadas. No entanto, a multidisciplinaridade desse campo de estudo colabora para sua extensa produção acadêmica. Economia, sociologia, psicologia, administração são disciplinas nas quais a discussão do empreendedorismo tem lugar (LEZANA, 1995; FILLION, 1999; BARON; SHANE, 2007; TOMEI, RUSSO; ANTONACCIO, 2008).

Além disso, Julien (2010), Westhead, Ucbasaran e Wright (2005), Westhead, Ucbasaran, Wright e Binks (2005), Fillion (1999), Dornelas (2007) e Zahra et al (2009) afirmam não existir um único tipo ou modelo de empreendedor. Estes autores apresentam tipos e estabelecem suas características.

Para Julien (2010) seriam quatro tipos: 1) o empreendedor de reprodução; 2) o empreendedor de valorização; 3) o empreendedor de imitação e, 4) o empreendedor de aventura. Westhead, Ucbasaran e Wright (2005) consideram três tipos: 1) o empreendedor novinho; 2) o empreendedor serial e, 3) o empreendedor de portfólio.

Dornelas (2007) aponta oito tipos: 1) o empreendedor nato; 2) o empreendedor que aprende; 3) o empreendedor serial; 4) o empreendedor corporativo; 5) o empreendedor social; 6) o empreendedor por necessidade; 7) o empreendedor herdeiro e, 8) o empreendedor “normal”.

O empreendedor social é um destes tipos e não pode ser considerado um fenômeno novo. Dees (1998) afirma que sempre houve empreendedores sociais e que foram eles que fundaram muitas das atuais instituições conhecidas. A missão social dos empreendedores sociais é explícita e a riqueza é um meio para atingir um fim (DEES, 1998).

Para Oliveira (2004) o conceito empreendedorismo social está em desenvolvimento, mas possui características próprias como o fato de ser

coletivo; de produzir bens e serviços para a comunidade; ter como foco a busca de soluções para problemas sociais e para as necessidades da comunidade e que sua medida é o impacto e a transformação social.

Assim sendo, o empreendedorismo social é uma nova forma de agir, que adota meios empresariais para tanto, mas com foco diferenciado, pois o fim é a busca de mudança, de transformação social. E, para que isso ocorra, as relações entre comunidade, governo e setor privado são refeitas, com o estabelecimento de parcerias.

Oliveira (2004) procura mostrar que existem diferenças entre os conceitos de empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social e enfatiza o que não é empreendedorismo social: a Responsabilidade Social Empresarial; uma organização social que produz e gera receitas com vendas ou um empresário que investe no campo social.

Dees e Anderson (2006), diferentemente, estabelecem limites, em que de um lado estão os empreendimentos totalmente filantrópicos e, de outro lado, os empreendimentos totalmente econômicos e situam o empreendimento social no centro desses limites, como um *continuum*, pois entendem que um empreendimento social deve criar valor social e econômico. Os mesmos autores afirmam que um empreendimento social se difere de uma organização sem fins lucrativos por utilizar métodos empresariais, com vistas a criar novas formas de alcançar objetivos sociais de forma inovadora, pois combina métodos do mundo empresarial e do setor não lucrativo (MOREIRA; URRIOLAGOITIA, 2011).

Neste sentido, algumas instituições internacionais como ASHOKA, a Fundação SCHWAB e a Fundação SKOLL atuam no mundo e no Brasil, e realizaram, nos últimos anos, ações e parcerias com organizações, entidades e empresas brasileiras.

Reconhecidos centros de excelência também criaram e oferecem cursos de capacitação específicos para empreendedores e organizações sociais como o Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), França; a Universidade Santa Clara (EUA); a Fundação Dom Cabral (FDC), Brasil; a Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Espanha. A Universidade de São Paulo (USP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) não são tratadas neste trabalho porque a composição e dinâmica de seus cursos diferem dos casos analisados.

Tais organizações baseiam-se em sua experiência e *expertise*, ao propiciar conhecimento, acesso a possíveis investidores e fomentadores, assessoria e a construção de rede de contatos, o que pode colaborar para a sustentabilidade desses empreendimentos sociais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As mudanças ocorridas a partir do final da década de 1970, com a adoção de um modelo econômico neoliberal, e a consequente redução do papel do estado, em vários países, trouxeram impactos sociais, econômicos, culturais, organizacionais, entre outros. No final da década de 1990 esse modelo se mostra (*sic*) esgotado (ROPER; CHENEY, 2005).

A partir do esgotamento do modelo neoliberal, ressurgiu a discussão do papel e tamanho do Estado. Para Dupas (1998), com o aumento do desemprego, das crises econômicas e a intensificação da globalização, ocorre a exacerbação das demandas sociais. De um lado, se o Estado encolheu como resolver os vários problemas sociais? De outro lado, as ações de responsabilidade social empresarial, o incentivo ao voluntariado, a criação de Organizações Não Governamentais (ONGs) e também de Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIPs), qualificação outorgada no âmbito federal, aumentam e são essas instituições e as variadas ações empresariais que buscam sanar as lacunas não atendidas pelo Estado.

Nesse intuito, e na tentativa de construção de condições para o desenvolvimento econômico, as empresas, o Estado, as ONGs, as universidades e demais instituições se unem e trabalham juntas. A inovação, como forma de fomentar o desenvolvimento econômico, é estimulada bem como a ação de empreendedores, inclusive os sociais.

Dees (1998); Mair e Martí (2006); Martin e Osberg (2007) e Phills Jr. et al (2008) apontam para o papel dos empreendedores sociais como agentes de mudança, ao utilizarem todo seu potencial para atingir as missões sociais que estabelecem. Como os empreendedores surgem? O que fazem? Como fazem? Por que fazem? Quem são? Colaboram para o desenvolvimento econômico? Para responder a essas questões, é necessário conhecer o que é e o que não é empreendedorismo social e o porquê da agregação do termo social a empreendedorismo.

Empreendedorismo e empreendedor são termos que suscitam diversas definições, quase todas bastante próximas, porém sem consenso. Para Moreira e Urriolagoitia (2011) dois grupos de pesquisadores se destacam na definição de empreendimento social.

Um grupo examina as características empreendedoras dos indivíduos envolvidos na criação de seus empreendimentos (MAIR; MARTÍ, 2006; DRAYTON, 2002; ROPER; CHENEY, 2005; WADDOCK; POST, 1991).

Um segundo grupo considera necessário olhar para a comunidade que por vezes é verdadeiramente o agente de mudança e analisar as características desta comunidade para definir empreendimento social (PEREDO; CHRISMAN, 2006; TAPSELL; WOODS, 2008).

Neste trabalho, empreendedorismo social é tratado como um processo, em que as características dos empreendedores são parte integrante, na linha do primeiro grupo de pesquisadores. O adjetivo social, agregado ao termo, é o lócus de atuação do empreendedor social. Tem-se como pressuposto a obtenção de impactos sociais por meio de uma inovação social.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os empreendimentos sociais se propõem a atender necessidades sociais identificadas e, para tanto, criam novas tecnologias, desenvolvem novos processos e metodologias. Elaboram planos de negócios, estruturam um empreendimento social e os estabelecem.

Algumas instituições e escolas de negócios, nacionais e internacionais, como a ESADE, a INSEAD, a Fundação Dom Cabral, realizam capacitação e promovem o empreendedorismo social. Utilizam e aplicam os conhecimentos e estrutura consolidados na formação e qualificação de gestores e empreendedores de negócios na formação de empreendedores sociais.

Da mesma forma que se procura conhecer os resultados das ações dos empreendimentos sociais criados também tem havido preocupação dos formuladores destes programas de capacitação de empreendedores sociais com os resultados dos mesmos, sobretudo quanto aos impactos sociais gerados.

Pouco ainda se sabe dos resultados destas iniciativas, sobretudo no Brasil. Os empreendedores sociais implementam seus negócios após a capacitação? Como se estabelecem? Quais os impactos sociais que geram? Como estes impactos são mensurados e avaliados? Os programas de capacitação procuram conhecer e avaliar os resultados de suas atuações?

Dois exemplos relatam evolução neste quesito, no Brasil. O primeiro é um trabalho coordenado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE - Polo Brasil), Fundação AVINA e Potencia Ventures. Foi executado pelo Plano CDE, que realizou o Mapeamento do campo de Negócios Sociais/Negócios Inclusivos, em 2011. Este trabalho mostra que 96% dos negócios sociais foram idealizados com a intenção de provocar impacto social.

O segundo exemplo é o Programa Integrado de Capacitação Empreendedora (PICE), relacionado à Universidade de São Paulo, campus Ribeirão Preto (USP Ribeirão) que procura estimular, por meio de um ciclo de educação empreendedora em comunidades de baixa renda a capacidade para a transformação do seu ambiente, bem como possibilitar o uso de ferramentas gerenciais para gestão de pequenos negócios.

Na mesma linha do PICE, escolas de negócios e instituições desenvolvem seus programas de capacitação de forma a contribuir para a criação, o desenvolvimento, a implementação e o funcionamento dos empreendimentos sociais. Desta forma, estes programas são o meio para alcançar a sociedade, na busca de soluções para os problemas e as necessidades sociais existentes. Portanto, o sucesso destes programas se relaciona com os impactos sociais alcançados pelos empreendimentos alavancados.

Avaliar os impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais torna-se importante por permitir conhecer a eficácia e eficiência destes. Este trabalho avança na discussão ao analisar um programa de capacitação de empreendedores sociais e seus impactos e, que nos moldes como é realizado, além de ser pioneiro no Brasil, com sete edições finalizadas em 2012, pode colaborar para melhorias deste e pode ser aplicado a outros programas.

Neste sentido a questão proposta para este trabalho é:

Como avaliar os impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais?

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão proposta, são elencados o objetivo geral e os seguintes objetivos específicos:

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo para avaliar os impactos gerados por programas de capacitação de empreendedores sociais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar instituições e escolas de negócios que promovam e capacitem empreendedores sociais, no Brasil e exterior;
- Especificar modelos de avaliação de impacto existentes, no Brasil e exterior;
- Validar a escolha do programa a ser analisado e que será foco da aplicação de pesquisa junto aos empreendedores sociais capacitados;
- Propor modelo de avaliação de impacto social;
- Realizar pesquisa junto aos empreendedores sociais capacitados, por meio de questionários online;
- Aplicar e validar modelo de avaliação ao programa de capacitação selecionado.

1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A economia capitalista é aclamada como eficiente na produção de bens e serviços, mas também se destaca por produzir males sociais e ambientais (SACHS, 2004). A busca por soluções de problemas sociais perpassa todas as instituições e a sociedade.

Como justificativa social, o presente estudo é relevante por analisar e propor modelo de avaliação de programas de capacitação de empreendedores sociais por meio dos impactos sociais gerados. Neste sentido, pretende contribuir para a permanência, continuidade e melhoria destes programas e dos empreendimentos sociais gerados. Entende-se que estes programas podem provocar avanços na sociedade ao pavimentar novos caminhos para seus participantes e demais envolvidos.

Outra razão é que os empreendimentos sociais criados pelos empreendedores sociais capacitados podem colaborar para a redução das desigualdades sociais e na preparação de agentes multiplicadores de conhecimentos em empreendedorismo social, o que permite condições diferenciadas a estes agentes.

A justificativa acadêmica apoia-se no aprofundamento da discussão e reflexão do empreendedorismo social (DEES, 1998). Trata-se de assunto que necessita contribuições para sua aplicação e que requer subsídios teóricos e práticos. Ao pesquisar o assunto, atende-se aos objetivos do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),

especificamente da área de Inteligência Organizacional, que é a geração de inovações, com uso eficiente dos recursos da organização.

Ressalta-se ainda a contribuição teórica da presente tese, que avança na discussão sobre empreendedorismo social e ações para a capacitação de empreendedores sociais, ao apresentar e sistematizar programas desenvolvidos especificamente para tanto, com exemplos no Brasil e no exterior.

Ajustificativa econômica dá-se por considerar tanto a eficácia, no sentido da obtenção dos melhores resultados e impactos, como a eficiência, como sendo a melhor utilização dos recursos. Desta forma, evitam-se desperdícios, gera-se efetividade e são promovidas diferentes formas de atração para a constituição, implementação e financiamentos de empreendimentos sociais. O foco está em ampliar e garantir a competitividade dos mesmos e dos próprios programas de capacitação.

O caráter de ineditismo do trabalho está na proposição de um modelo de avaliação de impacto social aplicado a programas de capacitação de empreendedores sociais. Devido à especificidade da capacitação, um modelo de avaliação para um programa deste tipo pode colaborar para sua permanência e escalabilidade.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa envolve racionalidade e sistematização com a finalidade de responder aos problemas apontados. Para que seja desenvolvida, a pesquisa faz uso de métodos e técnicas. “A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47-48).

De forma a responder à questão geradora deste trabalho, realizou-se levantamento bibliográfico, de forma a embasar teoricamente o trabalho. A seguir, construiu-se o arcabouço teórico, com delimitação dos termos e conceitos de empreendedorismo, desenvolvimento, inovação social, empreendedorismo social, avaliação, impacto social e métodos de avaliação de impactos. Identificaram-se ainda instituições e escolas de negócios que promovem capacitação de empreendedores sociais, no Brasil e exterior.

Um dos programas de capacitação de empreendedores sociais atua no estado do Paraná e foi instituído pelo Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI-PR) desde 2006. A metodologia para a capacitação foi

desenvolvida em parceria com a Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC), fundação de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e elaborada pelo Laboratório de Empreendedorismo (LEMP).

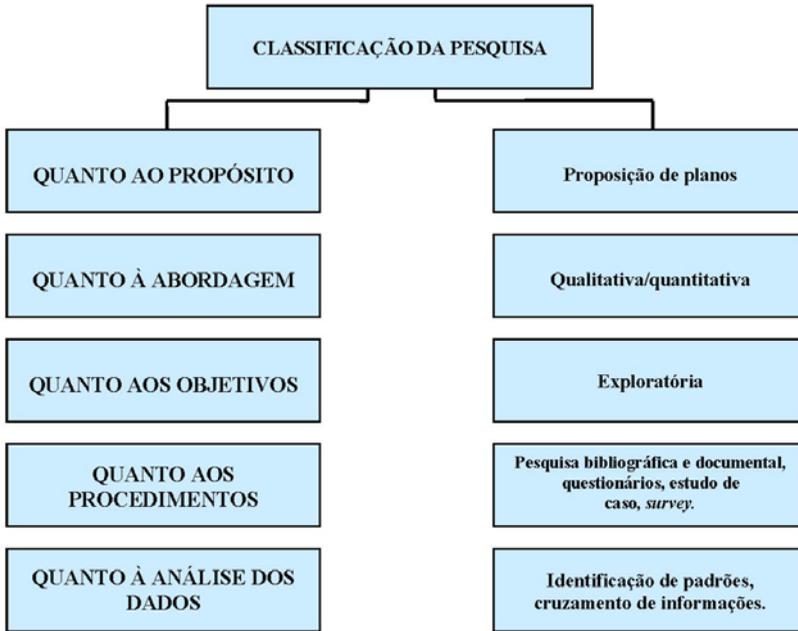
O Programa SESI Empreendedorismo Social foi escolhido por ser pioneiro no desenvolvimento de uma metodologia para capacitação de empreendedores sociais no Brasil, pois tem como referencial o modelo empresarial, adotado por escolas de negócios internacionais e nacionais e ser instituído por uma organização representativa da indústria. Além disso, a facilidade e acessibilidade a dados e documentos foram fatores decisivos para a escolha. Desde 2009, contataram-se os gestores e dirigentes do SESI-PR no sentido de avaliar o Programa e seus impactos. Em 2012, validou-se a escolha deste Programa ao obterem-se as informações necessárias para o contato com os participantes do Programa.

Os empreendedores sociais capacitados por este programa, em seis das sete edições, foram pesquisados mediante um questionário eletrônico, *survey* exploratória, para conhecer a realidade dos participantes. Os participantes de edição de 2009 não foram contatados, pois não foram fornecidos os contatos dos mesmos.

A partir da pesquisa bibliográfica e da pesquisa com os empreendedores elaborou-se e validou-se um modelo de avaliação de impacto de empreendimentos sociais oriundos de programa de capacitação.

A Figura 1 sintetiza os procedimentos metodológicos.

Figura 1 - Classificação da pesquisa.



Fonte: Elaboração da autora.

Delimitar o problema a ser pesquisado é ponto crítico e articular os conceitos atinentes ao estudo estabelece ordem e sequência ao mesmo. É necessário que o pesquisador se utilize da imaginação e manipule mentalmente os conceitos e variáveis envolvidas, construa modelos e os coloque à prova (MARTINS, 2010).

Para a concretização do trabalho, é necessário o enquadramento da pesquisa. Quanto ao propósito, com base em Diehl e Tatim (2004), configura-se como uma proposição de planos, já que apresenta uma proposta de um modelo para avaliação de impactos de empreendimentos sociais gestados a partir de um programa de capacitação, com vistas a proporcionar melhorias a este programa.

Trata-se de abordagem por métodos mistos (qualitativa e quantitativa), na qual o investigador recolhe, avalia e combina dados qualitativos e quantitativos num único estudo (CRESWELL, 2010).

Na pesquisa qualitativa “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis” (DIEHL; TATIM, 2004).

Este tipo de abordagem também não exige uma sequência rígida como da pesquisa quantitativa e “tudo depende, em última análise, da maneira pela qual se analisam os dados, e da fonte desses dados” (SILVERMAN, 2010, p.83).

Para Diehl e Tatim (2004) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso de dados quantitativos tanto na coleta como no tratamento das informações. De mesma forma, Martins (2010, p.48) considera que o “pesquisador não manipula os níveis das variáveis de pesquisa, podendo ter ou não proximidade com o objeto de estudo”.

Para Martins (2010), autores como Creswell (1994), Amaratunga et al (2002), Creswell e Clark (2006) e Sampieri (2006) consideram que a combinação das duas abordagens permite um entendimento melhor dos problemas de pesquisa do que cada uma permitiria de forma isolada.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, pois este tipo de pesquisa permite maior familiaridade com o problema investigado, para torná-lo mais explícito. Cauchick Miguel (2010) afirma que a utilização de pesquisa exploratória deve ocorrer quando se trata de teoria emergente ou ainda não bem formulada.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotam-se várias formas de coleta de dados como a pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionários eletrônicos, o estudo de caso e *survey*. A pesquisa bibliográfica dá o suporte e o embasamento teórico assim como a pesquisa documental. A aplicação de questionários eletrônicos possui vantagens como a de evitar erros de preenchimento e baixo custo; mas também apresenta desvantagens como a baixa taxa de respostas e a impessoalidade (COUPER, 2000; EVANS; MATHUR, 2005; FAN; YAN, 2009).

A seleção do caso a ser investigado é item relevante, exige planejamento e deve ser justificada, com critérios explícitos. Para Cauchick Miguel (2007) o estudo de caso deve estar pautado na confiabilidade e validade, ou seja, em critérios para julgar a qualidade da pesquisa. Deve ser delineado cuidadosamente, nos aspectos operacionais e quanto à validação (CAUCHICK MIGUEL, 2010).

A utilização de uma *survey*, tipo exploratória, combinada com o estudo de caso permite obter informações sobre indivíduos ou ambientes dos quais esses indivíduos fazem parte. Dados de um fenômeno são coletados em uma amostra para a obtenção de informações e extração de conclusões.

Martins (2010) exemplifica que, por meio da abordagem combinada, num estudo de caso seja realizado um levantamento

(*survey*) para conhecer alguma tendência de opinião entre os pesquisados.

Quanto à análise dos dados, estabeleceu-se meios como a identificação de padrões nos dados e o cruzamento de informações. Nem todos os dados devem fazer parte do relatório da pesquisa; deve-se promover uma redução dos dados, e incluir somente o essencial e que tenha ligação com os objetivos. A escolha de categorias prévias pode ajudar a construir fios condutores para responder à questão de pesquisa (CAUCHICK MIGUEL, 2010).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta o problema e o contexto em que estão inseridos, os objetivos que norteiam a pesquisa e os procedimentos metodológicos, bem como sua justificativa, contribuição e relevância.

O segundo capítulo retrata a fundamentação e a revisão teórica, apoiadas em quatro tópicos. O primeiro tópico é o contexto e envolvem os temas desenvolvimento, inovação e empreendedorismo e as relações entre os mesmos e destaca a inovação social. O segundo tópico apresenta a relação entre o Terceiro Setor e empreendedorismo social, os diversos termos relacionados ao empreendedorismo social, bem como o histórico e conceitos de empreendedorismo social. O terceiro tópico relaciona e analisa as instituições e escolas de negócios que ofertam capacitação de empreendedores sociais, com detalhamento da constituição e histórico dos programas, sua estrutura e metodologia. O quarto tópico trata de sistemas de avaliação de impactos, e discute inicialmente a avaliação, de forma geral, e a seguir avaliação de programas. Alguns modelos de avaliação são apresentados e, na continuação, discute-se avaliação de impactos. Na sequência, o impacto social é tratado, de forma genérica. O item seguinte descreve métodos de avaliação de impacto social específicos para empreendimentos sociais.

O terceiro capítulo explicita a metodologia e os procedimentos metodológicos da pesquisa, detalha as características, a estrutura e o cronograma de execução.

No quarto capítulo apresenta-se o modelo de avaliação de impactos sociais para empreendimentos sociais, construído com base em dimensões como a estrutura, os processos e os resultados e a partir de contribuições teóricas e práticas, bem como com a utilização de

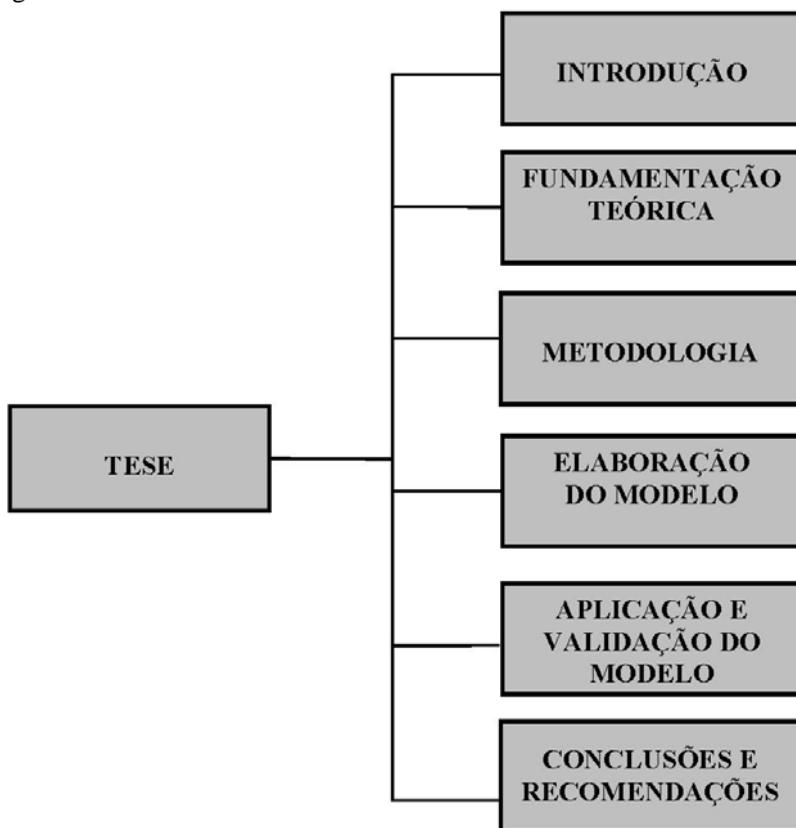
considerações de formuladores e gestores de programas de capacitação de empreendedores sociais.

O quinto capítulo mostra a aplicação para a validação do modelo de avaliação proposto a um programa de capacitação de empreendedores sociais.

As conclusões e recomendações são apresentadas capítulo seis.

A Figura 2 sintetiza a estrutura do trabalho.

Figura 2 - Estrutura do trabalho.



Fonte: Elaboração da autora.

A estrutura apresentada sintetiza a proposta da tese e dá suporte aos objetivos geral e específicos, de forma a responder à questão geradora do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os temas da fundamentação teórica. Primeiramente, são discutidos os elementos do contexto e seus conceitos, que são o desenvolvimento, a inovação, o empreendedorismo, bem como suas relações. Apresenta ainda a emergência das inovações sociais. A segunda parte trata de empreendedorismo social e de sua relação com o Terceiro Setor, os vários termos correlatos a empreendedorismo social, em três perspectivas, do histórico e de conceitos de empreendedorismo social. A terceira parte aborda a capacitação de empreendedores sociais, tanto por organizações sem fins lucrativos bem como por escolas de negócios.

A seguir, apresentam-se sistemas de avaliação de impacto, conceitos de avaliação, avaliação de programas, modelos de avaliação, avaliação de impacto e impacto social; expõem-se ainda métodos de avaliação de impacto social em empreendimentos sociais.

2.1 DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: O CONTEXTO

O objetivo deste tópico é apresentar os conceitos, as relações dos temas desenvolvimento, inovação e empreendedorismo e apresentar a inovação social.

Desenvolvimento, segundo Godard (2002) invoca um dos valores centrais das sociedades contemporâneas. Este valor alimenta-se de vários componentes ideológicos, entre eles, o progresso técnico coligado ao progresso humano, a escassez dos recursos naturais e dos bens de consumo em relação às necessidades cada vez maiores, a suposição de que o crescimento econômico é benéfico a todos.

Ainda segundo Godard (2002, p. 203), este valor é compartilhado por um grande número de pesquisadores, com intensidade diferenciada, e “assegura uma espécie de elo de ligação (*sic*) mínimo entre pessoas vinculadas a disciplinas e ideologias as mais diversas”. Porém, chama a atenção para um sentido científico mais preciso do termo desenvolvimento, no contexto da teoria econômica. Afirma que “este sentido inscreve-se em contraponto à noção de crescimento econômico”, e que para que este seja completado, deve incluir serviços coletivos, mudanças das estruturas sociais e culturais, o que permite o surgimento e evolução de novas formas empresárias ou o funcionamento de mecanismos de mercado.

Para Veiga (2005) o desenvolvimento pode ter três configurações. A primeira configuração trata o desenvolvimento econômico como sinônimo de crescimento econômico. A segunda configuração do desenvolvimento, na linha do que Furtado (1974) expressa, é tida como um mito ou uma manipulação ideológica, e pressupõe subdesenvolvimento. Cabe ressaltar que Celso Furtado foi um dos expoentes nos estudos sobre subdesenvolvimento na América Latina, após a criação da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL).

Uma terceira forma de discutir esse conceito é recusar estas duas configurações e criar um “caminho do meio”, segundo Veiga (2005, p.79). Para este autor, várias são as contribuições e de diversos autores, como Ignacy Sachs, Celso Furtado e Amartya Sen.

Sachs (2004) considera que o desenvolvimento pode comportar a emergência das capacidades de cada um, seus talentos e a busca da auto-realização, por meio de empenhos individuais e coletivos e que aspectos qualitativos são primordiais.

Para Veiga (2005) a melhor síntese do que seja desenvolvimento vem de Furtado (2004), ao afirmar que crescimento econômico se baseia na manutenção das regalias das elites e que desenvolvimento econômico se explicita pelo projeto social subjacente. Para Furtado (2004, p. 484) “quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento”.

No entanto, relata Veiga (2005), que foi em Amartya Sen que buscou referências para cunhar a expressão “caminho do meio”. Ao fugir dos dois caminhos extremistas, Sen (2010), Prêmio Nobel de Economia de 1998, publicou no ano de 1999 o livro “Desenvolvimento como liberdade”, no qual analisa o desenvolvimento e considera as liberdades dos indivíduos os elementos constitutivos básicos. Dessa forma, Sen (2010, p.33) chama a atenção

para a expansão das “capacidades” [capabilities] das pessoas de levar o tipo de vida que elas valorizam — e com razão. Essas capacidades podem ser aumentadas pela política pública, mas também, por outro lado, a direção da política pública pode ser influenciada pelo uso efetivo das capacidades participativas do povo.

Crespo e Gurovitz (2002, p.7) consideram que liberdades substantivas, “incluem capacidades elementares como, por exemplo, ter condições de evitar a fome, a subnutrição, a morbidez e a morte prematura, além de saber ler e fazer cálculos aritméticos, ter participação política e liberdade de expressão etc.”, nos termos de SEN (2010).

Sen (2010, p.33) aponta “duas razões distintas para a importância crucial da liberdade individual no conceito de desenvolvimento, relacionadas respectivamente a avaliação e eficácia”.

Em termos de avaliação, Sen (2010) considera que o êxito de uma sociedade, seguindo a abordagem normativa adotada em seu livro, deve ser analisado essencialmente segundo as liberdades substantivas que os membros dessa sociedade usufruem, diferentemente de abordagens normativas tradicionais centradas em outras variáveis como utilidade ou renda real. Para Sen (2010, p.33)

ter mais liberdade para fazer as coisas que são justamente valorizadas é (1) importante por si mesmo para a liberdade global da pessoa e (2) importante porque favorece a oportunidade de a pessoa ter resultados valiosos. Ambas as coisas são relevantes para a avaliação da liberdade dos membros da sociedade e, portanto, cruciais para a avaliação do desenvolvimento da sociedade.

Quanto à segunda razão, a eficácia, Sen (2010, p.33) considera que a liberdade substantiva não é somente a base para avaliação de êxito e fracasso, mas também um “determinante principal da iniciativa individual e da eficácia social. Ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo”, que para este autor são questões centrais para o processo de desenvolvimento.

Porem, antes dos trabalhos de Furtado (2004), Sachs (2004) e Sen (2010), Joseph Schumpeter (1912), no início do século XX, já discutia o conceito de desenvolvimento econômico e o diferenciava de crescimento econômico.

Em seu livro Teoria do Desenvolvimento Econômico (1912) Schumpeter aponta as diferenças entre crescimento e desenvolvimento econômico, ao afirmar que desenvolvimento tem a ver com mudanças que surjam internamente, por própria iniciativa, sendo um fenômeno

qualitativamente diferente de crescimento econômico, que é demonstrado pelo aumento da população e da riqueza.

Considera desenvolvimento a realização de novas combinações, e aponta cinco situações: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, e o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1912).

Schumpeter (1912) utiliza o conceito de desenvolvimento econômico para mostrar o rompimento do fluxo circular, conceito originado na economia neoclássica - Leon Walras e Alfred Marshall -, e que explicitava a noção de equilíbrio geral. Para Schumpeter (1912), as mudanças econômicas ocorrem dentro das esferas produtivas (fluxo circular), e não existe equilíbrio geral. O desenvolvimento seria um processo natural e intermitente no tempo, no espaço e em dimensão, e causador de perturbações.

É a partir dos desequilíbrios gerados que Schumpeter (1912) introduz as inovações. Segundo Heilbroner (1996) as forças que perturbam o fluxo circular são as inovações tecnológicas ou organizacionais. Estas inovações são oriundas da vontade e inteligência do inovador. Esse inovador, que modifica a combinação dos fatores de produção, é representante de um grupo diferente, e não pertence a nenhuma classe social específica. Schumpeter (1912) os nominou empreendedores.

Em outro livro, *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, de 1942, Schumpeter relata que os empreendedores seriam os agentes do processo de “destruição criativa”, o que geraria novas mercadorias, novas técnicas, novos tipos de organização. Enfim, são inovadores e promovem o desenvolvimento econômico.

Inovação, para Drucker (2008, p. 43), é “um termo econômico ou social, mais que técnico”. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 46; FINEP, 2006, p. 55),

inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Os empreendedores querem sempre mais, e buscam cunhar valores novos e diferentes, produtos diferenciados, e transformar um material em um recurso, ou combinar recursos já existentes e apresentar um novo formato. Para Drucker (2008) a inovação é o meio pelo qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente.

Neste trabalho adota-se o conceito de inovação de Schumpeter (1912), para quem uma inovação significa ruptura com o padrão anterior. Para Andrade (2004, p. 91),

Schumpeter (1912) considera que o comportamento empreendedor, com a introdução e ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constituem um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo.

Drucker (2008, p. 36) considera que o empreendedor vê a mudança como norma e o define como aquele que “sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como uma oportunidade”.

Cantillon (1755), Say (1983), Schumpeter (1942) são economistas que elaboraram seus conceitos de empreendedor, cada qual em contexto histórico diferente, o que resulta em enfoques diferentes.

Cantillon (1755) foi o primeiro economista a utilizar o termo *entreprendre* na teoria econômica do século XVIII (HÉBERT; LINK, 1988). Até então esse termo tinha outro significado, relacionado a expedições militares e com o emprego de muito esforço e empenho. Cantillon (1755) conceitua empreendedor como alguém que assume riscos ao comprar serviços e produtos por um dado preço com a intenção de revendê-los mais tarde a um preço superior e não conhecido.

Say (1983) analisa a atividade do empreendedor em suas consequências econômicas, e evidencia o estudo sobre valor, incluindo nesta noção a criação de utilidade, e não mais a de matéria apenas (HUGON, 1984). Para Say (1983) o empreendedor é quem emprega o seu trabalho ou sua empresa para reunir e utilizar os fatores produtivos a fim de atender às necessidades humanas. Mas, ainda segundo Say (1983), os empreendedores vão além; planejam, formulam projetos e arriscam. Almejam o sucesso, que também é essencial à sociedade. Criam valor, ao explorarem novidades.

Segundo Filion (1999), tanto Cantillon como Say viam o empreendedor como o indivíduo que assumia riscos porque investia seu

próprio dinheiro. Mas foi Schumpeter (1942) quem associou os empreendedores à inovação e destacou sua importância para o desenvolvimento econômico. O empreendedor de Schumpeter (1942) “era aquele indivíduo com ideias que combina capital e trabalho, e faz algo verdadeiramente inovador” (LEITE, 2000, p. 76).

Para Dornelas (2007), não existe uma única definição, pois considera que não haja um único modelo de empreendedor. Consta também que a inovação, a visão da oportunidade e da mudança estão associadas ao empreendedor. “É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente” (DRUCKER, 2008, p. 45).

Dornelas (2007) afirma que alguns aspectos são comuns a todas as definições, tais como a iniciativa para criar um novo negócio e a paixão pelo que faz; a utilização de recursos de forma criativa, ao modificar o ambiente onde vive e assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Dolabela (1999) afirma que existem duas correntes principais na busca da definição do termo empreendedor. A primeira é a dos economistas, que associam o empreendedor à inovação, e a segunda é a dos comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como intuição e criatividade (FILION, 1999).

Quanto ao conceito de empreendedorismo, a discussão também não é nova, e ainda sem consenso. Schumpeter (1942) é considerado o disseminador do empreendedorismo ao expressar sua relação com a inovação e com o desenvolvimento econômico.

Drucker (2008, p. 33) expressa que o espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo ou instituição. Este autor não distingue correntes em seu conceito de empreendedorismo e afirma que este se configura como um comportamento, que tem como bases o conceito e a teoria. Considera que toda prática se apoia na teoria e a prática do empreendedorismo está embasada numa teoria de economia e sociedade (DRUCKER, 2008).

Outros autores tratam do conceito sob perspectivas diferentes. Cunningham e Lischeron (1991) sintetizaram e classificaram os conceitos de empreendedorismo em tipos de escolas de pensamento, e apontam desde a história de vida dos empreendedores até o intraempreendedorismo. Da mesma forma, Amit, Glosten e Muller (1993) apontam os enfoques que podem ser agrupados em três tipos: enfoque explicativo, enfoque preditivo e enfoque normativo.

Rimoli et al (2004) também apontam a ausência de consenso para o termo empreendedorismo e a diversidade de conceitos apresentados. Citam autores como Klerk e Kruger (2003) que realizaram resgate

histórico destacando as principais características que determinam o empreendedorismo: prontidão, visão de futuro, capacidade de assumir riscos, conhecimento suficiente, criatividade, inovação, firmeza, determinação, entre outros.

Para entender e conceituar empreendedorismo faz-se necessário adotar uma abordagem complexa (JULIEN, 2010). Este autor afirma que somente é possível falar sobre empreendedorismo por meio de uma visão ampla e considerar diferentes tipos de indivíduos (idade, formação do empreendedor, etc.), diferentes formas de organização (porte da empresa, setor, laços com outras empresas, etc.), diversos ambientes socioeconômicos (próximos ou mais amplos) e diversas épocas.

Julien (2010) aponta quatro abordagens para discutir empreendedorismo ao aplicar o princípio sistêmico da variedade requerida. Este princípio “explica que é necessário que uma organização seja tão complexa quanto o sistema no qual ela age se não se quiser estar em descompasso e, portanto, fora de prumo em relação a este sistema” (JULIEN, 2010, p. 22).

As abordagens são a antropológica e psicológica, a sociológica, a geográfica e a econômica. A abordagem antropológica e psicológica, também nominada behaviorista por Julien (2010), tem relação com o paradigma de Schumpeter(1912) sobre o papel do criador da empresa, que nos anos iniciais de existência,

depende principalmente do empreendedor, portanto de todas as suas dimensões individuais, psicológicas e sociais – tanto próximas (família) quanto mais amplas (origens, cultura, educação, formação, etc.) (JULIEN, 2010, p. 23)

Para Julien (2010) são essas dimensões que moldam o empreendedor, seus comportamentos e características, e que permitem o desenvolvimento de ideias e sua concretização por meio do estabelecimento de uma empresa. É considerado um indivíduo diferenciado. Mas é também um ser social, com interesses e relações diversas, que atua ao lado de diversos atores, e seu sucesso se explica também por essas relações com o meio socioeconômico.

Na abordagem sociológica, Julien (2010) afirma que o “empreendedor é visto como o criador de uma organização que se relaciona com outras organizações na sociedade, portanto no meio social que serve como mediador delas”. A organização, em seu período inicial,

é uma extensão do empreendedor, que aos poucos se desvincilha dele, mesmo que continuem ligados.

Essa organização é composta por vários elementos – funcionários, gerentes e outras partes - e é orientada por uma estratégia. “Para o empreendedorismo, a organização é mais importante do que o empreendedor, pois representa a base do tecido industrial e do desenvolvimento da região, gerando empregos e produtos” (JULIEN, 2010, p. 24).

Do ponto de vista da abordagem geográfica, segundo Julien (2010, p. 25), é possível “diferenciar as regiões de acordo com sua capacidade de manter empresas e de sustentar a criação ou a abertura de novas empresas, [...] de acordo com seu grau de dinamismo”. A empresa está localizada em um território que municia os recursos e os capitais – social, financeiro e humano – para seu desenvolvimento. A ação empreendedora está, portanto, contida em uma sociedade, principalmente a sociedade próxima.

A abordagem econômica permite analisar o empreendedorismo sob o enfoque amplo dos ciclos econômicos. Para Julien (2010) o empreendedor e o empreendedorismo são pouco estudados nas teorias econômicas. Na teoria neoclássica, o empreendedor é inexistente ou não é importante, sobretudo porque somente são tratadas as grandes empresas. Mas, o empreendedorismo somente

pode se desenvolver em um ambiente econômico (mercado, estrutura ou setor, concorrência, etc.) e em uma dada conjuntura (em expansão, estagnação, declínio), nos quais age o empreendedor e que dão a ele a informação necessária para se ajustar e encontrar oportunidades de negócios (JULIEN, 2010, p.25).

Gartner (1989, p. 57) conceitua empreendedorismo como “a criação de novas organizações e o empreendedor é aquele que cria as novas organizações”. Adota a ideia de processo e afirma que o empreendedor, ao iniciar uma empresa, assume outros papéis ao longo da evolução da organização. Da mesma forma, Baron e Shane (2007) propõem empreendedorismo como um processo, que se desenvolve ao longo do tempo e é afetado por fatores relacionados aos indivíduos, às suas relações com outras pessoas e também à sociedade como um todo.

De mesma forma, Bessant e Tidd (2009, p. 288) afirmam que pesquisadores, ao procurar explicar o comportamento empreendedor,

“tendem a examinar ou características e traços pessoais ou a influência de fatores contextuais, como a disponibilidade de apoio e de fundos”. Para estes autores, a compreensão completa do que seja empreendedorismo exige que ambas as perspectivas estejam integradas.

A título de síntese deste tópico e como base deste estudo, desenvolvimento é conceituado como sendo a ampliação das rendas e rendimentos de uma população acompanhada de mudanças sociais. Adota-se a “abordagem específica do desenvolvimento, visto como um processo de expansão das liberdades substantivas das pessoas” (SEN, 2010, p. 377).

Já o conceito de inovação apoia-se em Schumpeter (1942) que o configura como o rompimento dos modos atuais de fazer, e a mudança para novas formas, o que gera o conceito de destruição criativa. A inovação, neste sentido, proporciona novos produtos, serviços, mercados, processos, e chega ao mercado.

O conceito de empreendedor segue a linha conceitual de Drucker (2008) que o aborda como alguém (indivíduo) que gera valor quando busca resolver um problema e realiza contribuições, ao provocar uma mudança – a inovação. Também se adota a proposição de empreendedorismo de Baron e Shane (2007) que o veem como um processo, que evolui ao longo do tempo, e é afetado por fatores atinentes aos indivíduos, às suas relações com outras pessoas e à sociedade.

2.1.1 Relações entre Desenvolvimento, Inovação e Empreendedorismo

Ao tratar do conceito de desenvolvimento, Schumpeter (1912, p. 75) retrata-o como uma “mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente”. Ocorre um novo ponto de equilíbrio, e não há retorno ao ponto anterior. Para este autor, a essência do desenvolvimento econômico são as novas combinações dos fatores de produção – as inovações. E quem as realiza é o empreendedor.

Drucker (2008, p.18) alega que “dentre todos os grandes economistas modernos, somente Joseph Schumpeter abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia”. Drucker (2008) considera que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, que permite a eles explorar as mudanças como oportunidades para negócios ou serviços diferentes.

Nesse sentido “a inovação e o empreendedorismo são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia; na instituição de

serviço público quanto em empresas privadas” (DRUCKER, 2008, p. 349). Afirmar ainda que faz esta constatação por entender que tanto a inovação como o empreendedorismo não são radicais, e sim “um passo de cada vez”; e que são focados em necessidades existentes e oportunidades surgidas.

Covin e Slevin (1989) sugerem que empreendedorismo pode ser descrito como possuidor de três fundamentos principais: inovação, aceitação ou tolerância em relação ao risco e, uma predisposição à ação. Da mesma forma, para Covin e Miles (1999) empreendedorismo é a utilização da inovação para renovar ou redefinir organizações, mercados e/ou setores industriais.

Shane e Ventakaraman (2000) avançam e constroem uma abordagem mais complexa do que Schumpeter (1912) ao apresentarem a elaboração de uma estrutura conceitual para empreendedorismo como campo de pesquisa, calcada no nexo de dois fenômenos: a existência de oportunidades lucrativas e a presença de pessoas empreendedoras.

Ao definirem empreendedorismo, Shane e Ventakaraman (2000) procuram entender como as oportunidades surgem para a criação de algo novo; como são descobertas, por indivíduos específicos, que utilizam diversos meios para desenvolver essas coisas novas e criam variados efeitos. Enfatizam que o processo não finaliza com o lançamento do empreendimento. Envolve também a capacidade de administrar a nova empresa após sua criação.

As fases genéricas e elencadas por estes autores são o reconhecimento de uma oportunidade; a decisão de ir em frente, a reunião dos recursos iniciais; o lançamento do novo empreendimento; a construção do sucesso e a colheita das recompensas.

Baron e Shane (2007) definem empreendedorismo como um processo, que se desenvolve ao longo do tempo. Este processo é afetado por três tipos de fatores: os fatores relacionados aos indivíduos, alguns oriundos das relações com outras pessoas e ainda fatores relacionados à sociedade como um todo. Afirmam ainda que as três categorias de fatores (individuais, grupais e sociais) desempenham papel importante em cada fase do processo empreendedor.

Baron e Shane (2007, p. 5) relatam que

no centro do processo empreendedor está a interseção entre as oportunidades geradas pelas condições sociais, tecnológicas e econômicas em mudança e as pessoas empreendedoras capazes de distinguir oportunidades potencialmente valiosas

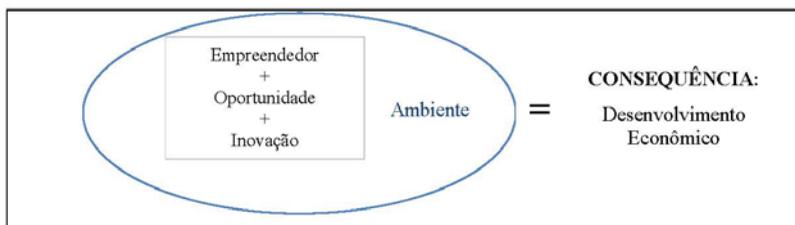
de outras de valor inferior e capazes de explorá-las efetivamente.

Da mesma forma, Julien (2010) propõe um processo aberto, em que o empreendedor atua, por meio da criação e mudança de uma organização, em dado meio, que tem papel-chave, pois propicia atmosfera estimulante para os empreendedores, e colabora para o desenvolvimento.

O empreendedor, ao constatar oportunidade em um ambiente e a possibilidade de agir e iniciar uma atividade procura atuar no meio de forma inovadora e sua ação é um ato de empreendedorismo.

A figura 3 sintetiza estas relações.

Figura 3 - Relações entre empreendedorismo, inovação, oportunidade e desenvolvimento.



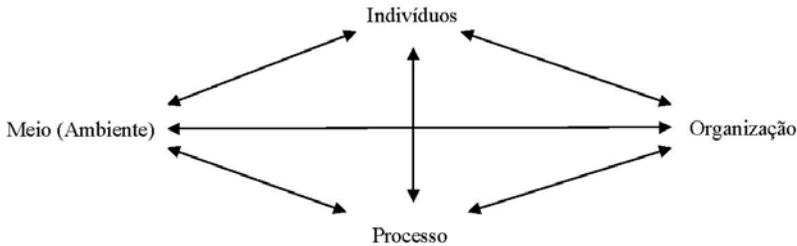
Fonte: Elaboração da autora.

Similarmente, Gartner (1985, p. 696) afirma que o “processo de criação de um novo negócio é um fenômeno complexo e multidimensional”. Propõe, para a análise da criação de novos negócios comerciais, quatro dimensões: o indivíduo, o ambiente, a organização em si e o processo da criação desse negócio.

O indivíduo é a pessoa envolvida na criação da nova organização; a organização é o tipo de firma que vai iniciar; o meio ou ambiente é a situação que o cerca e influencia essa nova organização, e o processo do novo empreendimento são as ações empreendidas pelos indivíduos para iniciar o negócio.

As quatro dimensões e suas relações são apresentadas na figura 4.

Figura 4 - As quatro dimensões para a criação de um novo negócio.



Fonte: GARTNER (1985, p. 698).

Gartner (1985) aponta as principais características de cada uma das quatro dimensões, a partir da análise de pesquisas e trabalhos de autores que se debruçaram sobre a criação de negócios.

Quanto aos indivíduos, afirma que algumas características psicológicas foram utilizadas em muitos estudos que validaram a diferenciação entre tipos de empreendedores. Elenca a necessidade de realização, lócus de controle interno, propensão ao risco, experiência anterior, formação, atitudes, idade, educação, pais empreendedores.

Quanto ao processo, Gartner (1985) relata que o aspecto dinâmico do empreendedor é reconhecido em trabalhos de pesquisadores que enumeraram certas ações que um empreendedor desempenha para criar uma nova empresa. São todos trabalhos teóricos, baseados na observação bem como em pesquisa sistêmica. Seis comportamentos são comuns nesses trabalhos: localização de uma oportunidade de negócio; a acumulação de recursos; comercialização de produtos e serviços; produção de um produto; construção de uma organização; reação ao governo e à sociedade.

Em relação ao ambiente ou meio, Gartner (1985) considera que na literatura sobre teoria organizacional são duas diferentes visões sobre como o meio interfere. Uma primeira perspectiva, a do meio determinístico, vê o ambiente como situado fora das condições e a organização se adapta. A segunda perspectiva, da escolha estratégica, vê o ambiente como a realidade que a organização cria via seleção de suas próprias percepções.

Bruno e Tyebjee (1982, *apud* Gartner 1985) afirmam que ao revisarem trabalhos de pesquisadores sobre as variáveis ambientais que influenciam a criação de novas empresas, encontraram doze fatores que consideraram estimulantes do empreendedorismo. Capital do empreendimento disponível; presença de empreendedores experientes;

força de trabalho habilitada tecnicamente; acessibilidade para fornecedores; acessibilidade para clientes ou novos mercados; influências governamentais; proximidade de universidades; disponibilidade ou facilidades para acesso a terra; acessibilidade para transporte; atitude da população da área; disponibilidade de serviços de suporte; condições de moradia.

A dimensão organização, segundo Gartner (1985), abrange o foco do empreendimento; o lançamento de novos produtos ou serviços; a diferenciação; licenciamento; mudança nas regras governamentais; *joint ventures*; transferência geográfica; adoção de modelo de franquia, entre outros.

Mesmo ao se considerar o empreendedor como o agente, o empreendedorismo como a ação de empreender, a inovação como meio ou instrumento do empreendedorismo (DRUCKER, 2008; BESSANT;TIDD, 2009) e as oportunidades surgidas no ambiente, o objetivo desenvolvimento econômico não está assegurado.

Sen (2010) afirma que problemas como a persistência da pobreza e de necessidades básicas, as fomes recorrentes e grupais, a violação de liberdades formais e políticas ocorrem em países ricos e pobres. Para combatê-los é necessário que a liberdade individual seja um comprometimento social, sendo a ampliação da liberdade o meio e o fim do desenvolvimento.

Sendo assim, o surgimento da discussão sobre inovação social e empreendedorismo social pode ser considerado como consequência da constatação desses problemas e a necessidade de novas formas de tratamento dos mesmos.

2.1.2 Inovação Social

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) aponta quatro tipos de inovação: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing e inovação organizacional.

Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado, de forma significativa, em relação aos produtos existentes. Inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Também envolve atividades de compras, contabilidade e computação. A inovação de marketing tem a ver com a implementação de novos métodos de marketing, como mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação no mercado. A inovação organizacional tem a ver com a implementação de um novo

método organizacional, ainda não utilizado na empresa e resultado de decisão estratégica da gerência.

Além disso, as inovações também são classificadas quanto ao grau de novidade e podem ser radicais e incrementais. Esta tipologia baseia-se em Schumpeter (1912) e para este autor, as inovações radicais são as que provocam alterações significativas no processo ou produto, e podem envolver tecnologias novas. As inovações incrementais ocorrem quando há melhoria de produto ou processo existente.

Conforme apontado por OCDE (2005); FINEP (2006); Farfus e Rocha (2007) sabe-se pouco a respeito de inovações não orientadas ao mercado. A inovação social é uma forma de atuação que busca soluções para os problemas sociais, sendo um tipo de inovação não orientada ao mercado. Para Almeida (2006) grande parte das inovações sociais têm se desenvolvido pelo setor não lucrativo.

Para Bignetti (2011), apesar da amplitude dos problemas e das desigualdades sociais, estudos sobre inovação social ainda não possuem parcela significativa, o que permite dizer que o conceito de inovação social está em construção.

Segundo Farfus e Rocha (2007) a inovação social seria como ponto de partida para a edificação de um novo formato para atender as demandas sociais. As mesmas autoras citam a experiência da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), que em 2004 realizou o primeiro projeto para identificar iniciativas inovadoras de desenvolvimento social. Deste então, o projeto Experiências em Inovação Social América Latina e Caribe é realizado e conta com o apoio da Fundação W.K. Kellogg.

Para Tobar (2000, *apud* Fleury 2001, p. 4) a inovação social pode ser entendida como “a capacidade de transformação de uma sociedade, a partir de assumir suas próprias necessidades e de modificar suas estruturas para incorporar novas soluções tecnológicas”.

Para Almeida (2006), geralmente considera-se que as inovações têm, apenas, um caráter econômico e estão ligadas a uma função de produção: são as inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing, tal como aparecem definidas na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Porém, para Almeida (2006), há as inovações sociais que estão ligadas ao bem-estar dos indivíduos ou das comunidades, através do emprego, do consumo e da participação, e podem assumir as mais diversas formas. O aparecimento dos jornais, a introdução dos seguros, o sistema educativo moderno, as empresas de inserção, uma linha

telefônica de apoio a grupos de risco, o microcrédito e o software livre são, apenas, alguns exemplos (ALMEIDA, 2006).

Segundo a OCDE (2003) as inovações sociais procuram novas respostas para os problemas econômicos e sociais, ao identificar e assegurar novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos, por meio, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação.

Phills Jr. et al (2008) afirmam que em 2003 a Revista de Inovação Social da Universidade Stanford definiu inovação social, em seu editorial, como o processo de inventar, para assegurar o apoio e a implementação de soluções originais para problemas e necessidades sociais. Os mesmos autores redefiniram este conceito e o expressam como

uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável do que as soluções existentes e que reverte o valor criado principalmente para a sociedade como um todo e não para particulares (PHILLS JR. et al, 2008, p. 36, tradução nossa).

Castor (2007) aponta modalidades de inovação social. Os trabalhos realizados pelo Terceiro Setor, que engloba atividades de interesse público realizadas por organizações privadas e da sociedade civil, com objetivos de ampliação da cidadania é um exemplo.

Outros exemplos são as organizações *ad-hoc* criadas pelo poder público para atender a situações de emergência; os trabalhos cooperativos desenvolvidos no âmbito das organizações públicas e nas particulares para ampliar os benefícios da infraestrutura social; as ações temporárias de organizações da sociedade civil para atender objetivos imediatos e transitórios; e também a ação das organizações de “vigilância cívica”, que acompanham as políticas públicas e ações de grandes grupos econômicos quanto a assuntos considerados relevantes (CASTOR, 2007).

Phills Jr. et al (2008) também apontam dez temas recentes em inovação social. São as escolas públicas financiadas e que operam livres de alguns regulamentos; as comunidades que planejam seu desenvolvimento utilizando conhecimentos e recursos locais; programas de controle da poluição que incentivam a redução e o comércio de emissões; o movimento do comércio justo; os planos de conservação dos

habitats, como os geridos pela *Environmental Protection Agency* (EPA) e outros.

Ainda listam as contas individuais dedesenvolvimento, em que para cada dolar poupado por trabalhadores pobres, instituições financiadoras pagam o dobro; a instituição de normas internacionais do trabalho, desenvolvidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), governos, empregados e patrões e que são executadas pelos países membros. Mais ainda, as microfinanças, e o microcrédito, como é o exemplo do Grameern Bank (Banco da Aldeia, tradução nossa), criado por Muhammad Yunus; os investimentos socialmente responsáveis, em que investidores favorecem empresas e outras organizações que possuam práticas de apoio a causas como os direitos humanos, o desenvolvimento sustentável e, também os programas de apoio ao emprego, que ajudam trabalhadores em desvantagens, proporcionando transporte, formação profissional especializada, programas de coaching, e outros (PHILLS JR. et al, 2008).

Segundo Lundvall (2001, p. 212) “as inovações sociais que afetem o modo de vida das populações no seu dia-a-dia, constituem-se em elementos valiosos na estratégia do crescimento sustentado”.

Bignetti (2011) apresenta um corte alternativo para os estudos sobre inovação social, ao se referir aos arranjos ou meios de ação de diferentes atores. Apoia-se em Mulgan et al (2007, p. 13) que propõem o entendimento das mudanças oriundas pela inovação social por meio de três focos distintos ou lentes: indivíduos, organizações e movimentos.

O primeiro foco se refere às mudanças sociais promovidas pelo indivíduo e são “inovações resultantes das ações de iniciativas pessoais [...] e o empreendedorismo social é o principal foco de estudo sob este prisma” (BIGNETTI, 2011, p. 9). O segundo foco são as organizações, que segundo Bignetti (2011, p. 10) se diferencia do empreendedor individual por se estabelecer um “arranjo formal prévio, pela forma inicial de mobilização dos recursos e pelo gerenciamento do processo de inovação”. Já o terceiro foco são os movimentos, considerados como empreendimentos coletivos, que surgem quando o Estado não age ou não promove as ações necessárias.

Neste sentido, para fins deste estudo, o empreendedorismo social é o foco, por promover inovações sociais (MULGAN et al, 2007). Almeida (2006) utiliza o termo empresário social e reitera, a partir de Schumpeter (1942), que o empreendedor também é movido pela emoção e paixão.

Ao diferenciar os empreendedores de negócios dos empreendedores sociais constataam

que o empreendedor social terá sua ação focada na inovação que envolve o social em sua dimensão, assim a compreensão do que vem a ser esta inovação social é ponto de partida para o estabelecimento das suas metas (FARFUS et al, 2007, p. 124).

Segundo Roberts; Woods (2005, *apud* Bignetti, 2011, p. 10) empreendedorismo social está relacionado à utilização de práticas empresariais e de ações empreendedoras para o incremento de iniciativas de natureza social.

Ao focar o setor social, o empreendedor social irá atuar em diversas áreas e de variadas formas. Nesse sentido, estabelece relações, tanto conceitual, operacional e ideológica com o Terceiro Setor.

Da mesma forma, ao adotar mecanismos de mercado, aproxima-se de organizações privadas, e mimetiza seus comportamentos. Emerge, então, na literatura discussões sobre o conceito de empreendedorismo social, as diferentes nomenclaturas e suas características, diferenças nos tipos de abordagens, o que será tratado no próximo tópico.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O objetivo deste tópico é retratar o surgimento do empreendedorismo social e sua relação com o Terceiro Setor; as diferentes, mas próximas nomenclaturas de empreendedorismo social bem como sua evolução histórica, as instituições e escolas de negócios que tem atuado para a capacitação de empreendedores sociais. Ainda, apresenta conceitos de avaliação, avaliação de impacto e de impacto social, e métodos para medição e avaliação de impacto social dos empreendimentos sociais.

2.2.1 Empreendedorismo Social e Terceiro Setor

Para Almeida (2006, p. 9) “o Terceiro Setor surge em pleno século XIX, em resultado de um movimento social que se insurge contra a situação das classes sociais desfavorecidas, afetadas pela Revolução industrial”. No Reino Unido, entre os séculos XVIII e XIX, várias instituições foram criadas para ajudar pessoas carentes, a partir de ações de indivíduos inovadores que buscaram soluções para os problemas da época. Estas instituições deram início à criação de entidades do Terceiro

Setor, ou organizações voluntárias (HUDSON, 1999; FERNANDES, 1997).

No século XX, após a época de ouro do capitalismo mundial, observa-se o renascimento das entidades do Terceiro Setor, no contexto da crise do estado providência e do fordismo. O também chamado setor social não pretende ser alternativa ao sistema capitalista, mas sim complementar e é conceituado como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1997, p. 21).

Os seus princípios de funcionamento foram flexibilizados e as suas formas de atuação ultrapassaram as funções clássicas pelas quais ficaram conhecidas e entram em domínios inovadores e adotam comportamentos empresariais (ALMEIDA, 2006).

Quanto às organizações do Terceiro Setor, Oliveira (2008) aponta três correntes de análise. A primeira corrente é a que realiza crítica moderada ao Terceiro Setor, sobretudo quanto à questão política, à prestação de serviços no campo público, o que considera uma desresponsabilização do Estado e delegação à sociedade civil da busca de soluções para os problemas sociais. Porém, reconhece a importância e validade deste trabalho, mas desde que se ponderem as questões de não universalização das ações e da quebra do ciclo de caridade (OLIVEIRA, 2008).

A segunda corrente de análise é a que realiza crítica acentuada ao Terceiro Setor, sobretudo quanto às relações e aos modos políticos de negociação, planejamento e ações no campo social. Porém, trata-se de autores que apenas ficam na superfície, sem apresentar fatos concretos, não avançando além da ideologia (OLIVEIRA, 2008).

A terceira corrente trata o Terceiro Setor como fenômeno social, que mostra o aumento das organizações sociais nos anos 1990, mas com redução das fontes de captação de recursos, o que leva à desmobilização dos movimentos sociais e uma busca pela sobrevivência das organizações e de seus gestores. Isso desencadeia mudanças nas formas de atuação desses movimentos, que passam a ser mais propositivos, com um agir coletivo (OLIVEIRA, 2008).

Gohn (1998, *apud* Oliveira, 2008) apresenta uma distinção entre as Organizações Não Governamentais (ONGs) até os anos 1970/1980 e as ONGs nos anos 1990/2000. No primeiro período eram ONGs mais politizadas, relacionadas com partidos políticos; no segundo período, expandem-se como empresas, “e por não terem fins lucrativos, denominam-se cidadãs, atuando em áreas sociais de maior precariedade” (OLIVEIRA, 2008, p. 63).

Este mesmo autor ressalta que as ONGs resgatam o sentido e o conceito de sociedade civil. E mudam o padrão de relacionamento com os investidores internacionais que passam a atuar mais como assessores e consultores do que como investidores, para dinamizar os processos de gestão dessas organizações. Oliveira (2008, p. 69) afirma que o crescimento do Terceiro Setor é

uma nova forma de sociabilidade, com possibilidades intrínsecas de revitalização do espaço público e de expressão de vontades coletivas, a partir de ações espontâneas, mas com forte vínculo de solidariedade.

Sociabilidade, para Bauman (1997, p. 138) deve ser compreendida a partir da interação com a estrutura social, sendo observada uma emergência da multidão, na qual os indivíduos compartilham ações baseadas no instante em que se vive e nas condições semelhantes nas quais se encontram.

Dessa forma, Oliveira (2008) argumenta que passam a ser consideradas formas inovadoras de sociabilidade e associatividade com impactos sociais de mudança junto às questões sociais, e que dada a complexidade e variadas dimensões do tema, é necessário um entendimento ampliado, não só crítico, mas propositivo.

Oliveira (2008, p.70) afirma que nos detalhes e meandros desse processo emerge “um padrão de novas formas de gestão social participativa e de busca da mudança social, já não mais de forma coletiva, mas localizada e que, paradoxalmente, rebete no contexto globalizado”.

Uma questão que Oliveira (2008) destaca é quanto à qualificação de agentes que atuam no Terceiro Setor. Aponta exemplos de cursos como o de formação profissional de gestores sociais, que desde 1994 é oferecido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). O curso referido compõe o Programa de Educação Continuada (PEC), criado em 1953 e ofertado para executivos em busca de aprimoramento, na cidade de São Paulo, e proporciona mais de 60 cursos, reunidos em 14 áreas de conhecimento.

O curso Gestão de Organizações do Terceiro Setor objetiva

atualizar os participantes em relação aos principais desafios de gestão do Terceiro Setor, apresentando conceitos, técnicas e ferramentas

necessárias para realizar a administração de organizações sem fins lucrativos (FGV, 2013).

No Rio de Janeiro, a FGV desenvolve o Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS) da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Fundado em 1990 e cadastrado no Diretório Nacional de Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o PEGS tem, entre seus objetivos a transferência de tecnologias gerenciais para organizações do Terceiro Setor e outros movimentos sociais.

Outro exemplo que Oliveira (2008) aponta é o da Universidade de São Paulo (USP), em que seus ex-alunos de Pós-Graduação *Master of Business Administration* (MBA) prestam serviços para organizações do Terceiro Setor.

Além disso, a USP constituiu, em 1998, o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) como um programa institucional da Fundação Instituto de Administração (FIA). A participação de professores do Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade (FEA/USP) permitiu aliar teoria à prática, com o desenvolvimento de projetos, acompanhamento e participação em pesquisas no campo da gestão social. Resultante disso é possível agregar equipes multidisciplinares, realizar intercâmbios e tomar parte em redes internacionais. Como exemplo, o CEATS é membro fundador da *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), rede de pesquisadores ibero-americanos, que desenvolve relevantes pesquisas sobre temas tais como empreendedorismo social, negócio social e Terceiro Setor (CEATS, 2013).

Rico (1998, *apud* Oliveira, 2008) considera outro processo que seria a transferência de tecnologia de gestão do campo privado para aplicação no campo social. Cabral (2000, *apud* Oliveira 2008, p.73) elenca o empreendedorismo social como exemplo, e que a “finalidade dessa transferência é obter melhores resultados (eficiência e eficácia)”. Para a qualificação das pessoas atuantes nesse setor, há a interligação dos conhecimentos e práticas de gestão do setor privado para o campo social, que é o caso do empreendedorismo social.

Neste sentido, as mudanças no Terceiro Setor, a colaboração de instituições e escolas de negócios para formação de empreendedores sociais e a gestão dos empreendimentos, desde os anos 1990, produzem novas formas de tratamento e busca de soluções das questões sociais. Isso sucede no Brasil, conforme ilustrado acima, e também em outros

países e continentes. Ademais, ocorre o surgimento de termos e perspectivas de análise diferentes.

Considera-se, para efeitos deste trabalho, a terceira corrente, que trata o Terceiro Setor como um fenômeno social, por demonstrar que as mudanças apontadas por Oliveira (2008) promovem a geração de impactos sociais e formas de ação diferenciadas. Para a qualificação das pessoas atuantes nesse setor, há a interligação dos conhecimentos e práticas de gestão do setor privado para o campo social, que é o caso do empreendedorismo social. Trata-se de prática que colabora para a sustentabilidade dos empreendimentos sociais pois permite a socialização de conhecimentos, estabelecimento de parcerias, adoção de práticas colaborativas, entre outros.

Almeida (2006) afirma que estudos apontam ligações entre as inovações sociais e o Terceiro Setor e que estas seriam estreitas, mas não exclusivas, já que o Estado e o mercado podem inovar sob o ponto de vista social. De mesma forma, novos termos surgem e se incorporam à literatura para tratar do tema social, bem como estudos que apontam divergências e convergências entre estes termos.

Neste sentido, desde o final da década de 1990 a emergência de inovações sociais, entre elas o empreendedorismo social, produz novas formas de tratamento e busca de soluções das questões sociais, bem como o surgimento de termos e perspectivas de análise diferentes, temas do próximo tópico.

2.2.2 Termos distintos, mesmo objetivo: perspectiva europeia, norte-americana e de países em desenvolvimento.

O empreendedorismo social é um “guarda-chuva” amplo que inclui iniciativas empresariais (compra e venda de bens e serviços) e outras organizações voltadas para a assistência e cuidados sociais e que não embasam seu funcionamento na geração de renda própria. Constatase que existem muitos termos que tentam explicar a realidade a partir de propostas semelhantes, tais como negócio social, empreendedorismo social e empresa social.

A discussão a respeito de empresa social na Europa e nos Estados Unidos tem crescido e subsidiado o debate acadêmico e a prática deste tipo de organização (DEFOURNY; NYSSENS, 2009; REFICCO et al, 2006; KERLIN, 2006; JOÃO, 2012; COMINI et al, 2012; FISAC-GARCIA et al, 2012).

Se Defourny e Nyssens (2009) discutem as concepções de empresa social e empreendedorismo social na Europa e nos Estados

Unidos, Reficco et al (2006) tratam somente do conceito de empresa social e o contexto de surgimento deste tipo de organização, a partir das mesmas duas localizações geográficas. Kerlin (2006) também aborda a concepção de empresa social dos dois lados do Atlântico e aponta possibilidades de entendimento e aprendizado para ambos. João (2012) também trata do conceito de empresa social e aponta aspectos para a conceituação de empresa social. Fisac-Garcia et al (2012) incorporam a perspectiva dos países emergentes e da América Latina, o que também o fazem Comini et al (2012), embora de formato diferente.

Defourny e Nyssens (2009) afirmam que são três os termos relacionados citados na literatura: *social entrepreneurship* (Empreendedorismo social); *social entrepreneur* (Empreendedor Social) e *social enterprise* (Empresa Social). Discutem estes termos e apontam as diferenças e similaridades entre as linhas de pensamento europeia e norte-americana. Consideram que se até uma dúzia de anos atrás estes conceitos eram raramente discutidos, agora tem provocado avanços nos dois lados do Atlântico. Afirmam que estes termos também têm atraído interesse em outras regiões como o leste asiático e a América Latina.

Estes mesmos autores consideram que na Europa o conceito de empresa social surgiu nos anos 1990, relacionado ao Terceiro Setor. Nos Estados Unidos, os conceitos de empreendedor social e empresa social também surgem no início dos anos 1990, sendo que um dos marcos do período foi o lançamento da “Iniciativa da Empresa Social”, pela Harvard Business School, em 1993.

Huybrechts e Defourny (2010) apontam para a existência de diferenças entre as contribuições de autores norte-americanos e europeus, sendo que os primeiros trabalham com o termo e a perspectiva do empreendedorismo social e os últimos utilizam o termo empresa social e desenvolvem, principalmente, análises organizacionais deste tipo de empresa.

Da mesma forma, Reficco et al (2006, p. 405) discutem o conceito de empresa social e apontam para o surgimento de várias denominações como negócios com fins sociais, empresa cívica, empresa social, empreendimento social e outros. Afirmam que, apesar do visível consenso quanto às suas “características centrais – objetivos sociais e mecanismos de mercado – [...] o consenso se debilita quando se aprofunda nas características secundárias das empresas sociais” (tradução nossa).

Defourny e Nyssens (2009) relatam que após o período dos anos 1990, o debate se expandiu para vários tipos de instituições. São criadas redes de pesquisa internacionais, como a *European Research*

Network(EMES), que reúne, desde 1996, centros de pesquisa da maioria dos países da Comunidade Europeia, e a *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), formada em 2001 por escolas de negócios ibero-americanas e pela *Harvard Business School*. Fundações também têm desenvolvido programas de treinamento e de suporte para empresas sociais ou empreendimentos sociais, assim como novas leis para promoção de empresas sociais têm sido aprovadas em vários países europeus.

Comini et al (2012) assinalam que após Prahalad e Hart (2002) destacarem a relevância da Base da Pirâmide (BoP), muito foi escrito e discutido a respeito. O debate inicia-se a partir do potencial desse mercado e envolveu maneiras das organizações desenvolverem modelos de negócios para oferecer produtos e serviços para a BoP, e ao mesmo tempo colaborarem para a diminuição do déficit social mundial.

Para Comini et al (2012), se até os anos 1970, coexistiam dois mundos, que eram resistentes e distantes para um trabalho colaborativo – mundo dos negócios e a sociedade civil - isto muda em anos recentes. Companhias privadas e organizações sem fins lucrativos passam a trabalhar e aprender juntas (BRUGMAN; PRAHALAD, 2007).

Comini et al (2012), de maneira similar a Reficco et al (2006), consideram que emerge um novo tipo de organização que aglutina dois objetivos, antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social (PORTER; KRAMER, 2011).

Nos Estados Unidos, a primeira raiz ou escola de debate sobre empreendedorismo social e empresas sociais refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para sustentar sua missão. A segunda linha de discussão tem a ver com Bill Drayton e a criação da Ashoka, em 1980, com a missão de apoiar destacados indivíduos com ideias para mudança social.

Dees e Anderson (2006) propõem-se a distinguir as duas linhas de pensamento. A primeira, e ainda dominante escola de pensamento do empreendedorismo social, refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para suportar sua missão. A segunda escola de pensamento é a da inovação social. Neste sentido, Defourny e Nyssens (2009) consideram que várias fundações, como *Skoll Foundation* e *Schwab Foundation* abraçaram a ideia de que inovação social é central no empreendedorismo social e tem apoiado empreendedores sociais.

Dees e Anderson (2006) apontam algumas convergências entre as duas escolas e afirmam que é possível juntar conceitos das duas linhas de pensamento. Esta junção permitiria o desenvolvimento de uma

variedade de iniciativas inovadoras que podem criar mudanças sociais sustentáveis ao misturar métodos do setor social e de negócios.

Defourny e Nyssens (2009) consideram que um fundamento primordial para entender as divergências conceituais entre ambos os lados do Atlântico é quanto às estratégias de sustentabilidade das organizações. Se nos EUA a primeira escola do pensamento começa com a busca de rendas, com vendas de bens e serviços, na Europa as iniciativas empresariais dependem de uma combinação de vários tipos de recursos de mercado e de não mercado, e que variam de acordo com a necessidade a ser tratada, bem como dos contextos locais.

Já a segunda escola norte-americana, a da inovação social, que busca novas respostas para as necessidades sociais, não atendidas pelo setor público, nem pelo setor com fins lucrativos, estava mais perto de tendências europeias do que a primeira escola. Dentro desta convergência da Europa e dos EUA, deve-se notar, no entanto, que as formas coletivas de empreendedorismo, com dinâmicas participativas, foram centrais na Europa, enquanto os perfis individuais de empreendedores foram ressaltados nos EUA.

Além disso, ao contrário dos debates europeus, a segunda escola americana, liderada pela Ashoka, coloca ênfase especial na escala de inovação social, o que não era uma preocupação explícita nos países da Europa. Mais recente, o aparecimento de empresas inovadoras levou os governos europeus a aprovar novas leis e lançar novos programas para promover a sua replicação.

No entanto, Defourny e Nyssens (2009) sinalizam que as diferenças entre as duas linhas norte-americanas não pode ser exagerada, pois é cada vez mais comum entre as escolas de negócios e fundações a promoção ampla de métodos de negócios aplicados a empreendimentos sociais, esforço de convergência de tendências que autores como Dees e Anderson (2006) e Emerson (2006) tem realizado no debate acadêmico.

Defourny e Nyssens (2009) argumentam que nos Estados Unidos, o debate é influenciado pelas fundações, que provem suporte financeiro e visibilidade para os empreendedores sociais e desenvolvem uma verdadeira indústria focada em métodos de negócios, que ganham estratégias adaptadas pelas organizações sem fins lucrativos buscando alternativas ou formas mais estáveis de recursos para financiamento de suas atividades. Concluem que existem características convergentes entre as linhas de pensamento europeia e norte-americana, representada pela abordagem da inovação social, e afirmam que pontes estão sendo construídas por autores dos dois lados do Atlântico, como Nicholls (2006) e Kerlin (2006).

No contexto europeu o conjunto de organizações sem fins lucrativos, que incluem cooperativas, associações, sociedades mútuas e fundações, forma o Terceiro Setor e é conhecido como economia social, o que acarreta profundas implicações para a evolução conceitual dos termos empreendedorismo e empresa social (DEFOURNY; NYSSSENS, 2009; REFICCO et al, 2006; FISAC-GARCIA et al, 2012).

Segundo Reficco et al (2006) a rede EMES avalia que as empresas sociais não são um fenômeno uniforme e acabado, sendo uma forma organizacional nova e em expansão. Consideram que no contexto norte-americano as empresas sociais não são vistas como um fenômeno organizacional diferente das categorias tradicionais. Argumentam que na Europa as empresas sociais surgem da confluência do mundo das ONGs e da economia social; já nos Estados Unidos empresas sociais emergem do encontro do Terceiro Setor e do setor privado.

Comini et al (2012, p. 386) colaboram para o debate ao indicarem três termos e destacarem um deles, o negócio social. Para os autores,

empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais são alguns dos termos frequentemente utilizados para explicar organizações com intenção de resolver problemas sociais, com sustentabilidade financeira e eficiência ao utilizar mecanismos de mercado.

Para Comini et al (2012) são três as perspectivas que definem negócios sociais: 1) a perspectiva europeia, 2) a norte-americana e 3) a perspectiva de países emergentes. Se a perspectiva europeia nasce na tradição da economia social, a perspectiva norte-americana de negócio social entende que são organizações privadas com lógica de mercado para solução de problemas sociais. Diferentemente, a perspectiva dos países em desenvolvimento destaca que negócios sociais “são iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos” (COMINI, 2011, p. 9).

Fisac-Garcia et al (2012) também debatem a busca por soluções dos problemas sociais, por meio da adoção de formas empresariais, e apontam três iniciativas: a da empresa social em países emergentes de tradição anglo-saxônica, a economia social europeia e o empreendedorismo social na América Latina. Embora diferentes na nomenclatura, estes autores apontam para as contribuições de cada um dos tipos de iniciativa e reiteram o que Defourny e Nyssens (2009)

consideram diferencial na perspectiva europeia, que é o enfoque particular de cada país, que por sua vez depende do conceito de Bem-Estar Social e da evolução dos papéis do Estado e da sociedade civil.

Chell (2007) discute os termos empresa social e empreendedorismo social e questiona se o empreendedorismo social é diferente do econômico, a partir da natureza da empresa e do empreendedor. Argumenta que empresas sociais, no passado, eram criadas como organizações sem fins lucrativos que atraíam pessoas, capital e dependiam de doações, mas que a longo prazo a empresa social deve ser autossustentável e empresarial em seus esforços. Sugere ainda que a definição de empreendedorismo deve ser modificada para incluir a criação de valor social e econômico e, portanto, pode ser aplicada às empresas sociais e aos empreendimentos privados.

Para demarcar os diferenciais das perspectivas europeia, norte-americana bem como a dos países emergentes são apresentados os conceitos em que se apoiam. Comini et al (2012, p. 386) mostra que a rede europeia EMES define empresas sociais como “organizações em que seus negócios são governados por objetivos sociais [...] e que estes são baseados em valores comuns e partilhados”.

Estes autores apresentam ainda a definição da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006) que conceitua empresa social como organizações que procuram objetivos sociais e econômicos com espírito empreendedor e que tem objetivo principal diferente de maximização do lucro.

As empresas sociais afora terem um propósito social, devem ter a atribuição de direitos de propriedade e poder de controle de outras partes interessadas que não os investidores, atrelada a um modelo de governança aberta e participativa (GALERA; BORGAZA, 2009).

Na perspectiva norte-americana, como mostra Comini et al (2012), predomina o termo negócio social, que pode abranger uma empresa com objetivo social, como na Europa, como também uma unidade de negócio inserida em uma empresa tradicional. O termo também foi apropriado por organizações sem fins lucrativos, que passaram a atuar no mercado por meio da venda de bens e serviços. Esta variedade de uso do termo tem a ver com duas discussões acadêmicas e práticas nos anos 1990, uma originária do mundo corporativo e outra do contexto dos empreendimentos sociais.

Assim, o conceito de negócio social abarca qualquer ação empreendedora de mercado que contenha impacto social em sua ação comercial. Podem ter variados formatos legais, e também ser analisados sob lentes disciplinares diferentes (YOUNG, 2009).

Na perspectiva dos países em desenvolvimento, para Comini et al (2012) o termo usual é negócio inclusivo. Considera que tanto a visão latino-americana como a visão asiática de Yunus (2008) possuem elementos comuns e as analisa conjuntamente. Afirmam que ambas as visões apontam que os negócios sociais ou inclusivos possuem forte preocupação com a redução da pobreza e as iniciativas deste tipo devem ter impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo.

Comini et al (2012) apoiam-se na rede SEKN para expor que os pesquisadores desta rede não diferenciam, conceitualmente, negócio social de negócio inclusivo, e que estes termos são utilizados como sinônimos, sendo usual na América Latina o uso de negócio inclusivo, exceto no Brasil onde prevalece a nomenclatura negócio social.

Negócios inclusivos, segundo a rede SEKN, são organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado. Segundo Marques et al (2010), para ser um negócio inclusivo, não basta ser autossustentável; é necessário que seja rentável e tenha como premissa básica a transformação das condições de vida da população de baixa renda.

Pode-se considerar que as diferentes visões, nomenclaturas e localizações geográficas apontam para o mesmo objetivo: atuar para solucionar problemas sociais, diferindo quanto às formas de constituição e financiamento das organizações, gestão e participação do Estado, ONGs e empresas privadas. Constata-se também que o termo negócio social, originado e utilizado nos Estados Unidos, é absorvido pelos estudiosos e por quem está na prática.

Todavia, enfatiza-se que neste trabalho o termo selecionado é empreendedorismo social, tratado a seguir, pois além de ser um conceito “guarda-chuva”, utiliza modelos de negócios para criar valor social e econômico, próximo da perspectiva norte-americana, sobretudo por estar embasado na inovação social (DEES; ANDERSON, 2006).

2.2.3 Histórico e conceitos de empreendedorismo social

O conceito de empreendedorismo social surgiu nos anos 1980, com Bill Drayton e a constituição da ASHOKA para financiar inovadores sociais ao redor do mundo, e Edward Skloot, com a criação de uma consultoria para ajudar organizações sem fins lucrativos a explorar novas fontes de renda (WOLK, 2007; DEES, 2007).

Empreendimento Social, segundo Ashoka-Mc Kinsey & Company (2001, p.17) possuem ciclo de vida próprio, e que “se inicia com a percepção de um problema social e a busca de soluções”, ao qual

se segue a fase de teste da solução e sua implementação no público específico ou na comunidade. A seguir, inicia-se um período no qual o empreendedor social enfrenta os obstáculos para a obtenção dos primeiros resultados sociais na comunidade.

A terceira fase é aquela da institucionalização, em que ocorre a consolidação do modelo proposto para a solução do problema social. É a fase mais longa, em que o empreendedor social deve estruturar-se para obter impacto social e construir sua sustentabilidade a longo prazo. Afinal, o empreendimento alcança a maturidade quando o modelo gerador da solução para um problema social foi estabelecido e pode ser replicado em outros locais (ASHOKA-McKINSEY & COMPANY, 2001).

Segundo Dees (1998, p. 5) quanto ao empreendedorismo social “a linguagem pode ser nova, mas o fenômeno não”. Sempre houve empreendedores sociais e que fundaram instituições conhecidas, embora sem essa designação. Afirma ainda que a nova designação é importante porque implica numa diluição das fronteiras entre setores.

Dees (1998); Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) e Hartigan e Elkington (2009) são alguns dos referenciais teóricos sobre empreendedorismo social. Outros autores realizaram refinamento conceitual como Mair e Martí (2006); Phills Jr. et al (2008); Thompson, Alvy e Lees (2000); Pirson (2010); Shaw e Carter (2007); Brown (2007), Martin e Osberg (2007), sendo que os últimos colaboraram para o debate ao estabelecer o que não é empreendedorismo social como é o caso do ativismo social e do serviço social.

Dees (1998, p. 1) afirma que empreendedorismo social é uma expressão de nosso tempo e que “combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão; de inovação e de determinação que é próprio a pioneiros da alta tecnologia”. Afirma ainda que empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século.

Zahra et al (2009) elencam três tipos de empreendedores sociais, a partir de Schumpeter (1942), Hayek (1945) e Kirzner (1973), que respectivamente correspondem aos 1) engenheiros sociais, 2) os trabalhadores sociais e, 3) os projetistas sociais. Apontam as características de cada um: quanto ao que fazem; a escala de atuação; porque são necessários; o significado social de cada um; fontes de poder e efeitos sobre o equilíbrio social, entre outros. Afirmam que os três tipos apresentados não capturam todas as variedades potencialmente observáveis de empreendedores sociais.

Segundo Zahra et al (2009), quanto ao que fazem, o primeiro tipo, os engenheiros sociais, criam novos e mais eficazes sistemas sociais, projetados para substituir os existentes, quando eles não se adequam em atender às necessidades sociais significativas. O segundo tipo, os trabalhadores sociais, percebem e agem sobre as oportunidades para atendimento às necessidades sociais locais e têm a experiência e os recursos para isso. O terceiro tipo, os projetistas sociais, constrói e opera estruturas alternativas para fornecer bens e serviços às necessidades sociais que os governos, as agências e as empresas não podem.

Guclu; Dees e Anderson (2002) relatam que todos os atos de empreendedorismo começam com a visão de uma oportunidade atrativa e, no caso dos empreendedores sociais, a oportunidade atrativa é aquela que tem potencial suficiente para provocar um impacto social positivo e que justifique o investimento em tempo, energia e dinheiro requeridos.

O termo empreendedorismo social envolve uma série de tendências sociais, estruturas e formas organizacionais, e iniciativas individuais (CORNER; HO, 2010; ROPER; CHENEY, 2005). Foi conceituado como ideias e planos em que aparecem dois elementos chaves: uma missão social e empreendedorismo criativo (NICHOLLS, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006).

Para Corner e Ho (2010) muito da pesquisa em empreendedorismo social, até o momento, tem se concentrado em definir e descrever este fenômeno (HOCKERTS, 2006; MAIR; MARTÍ, 2006). Destacam-se intensamente nestas descrições a ideia do reconhecimento da oportunidade ou a identificação de oportunidades para resolver problemas sociais ou criar valor social (DEES, 2001, 2007; MAIR; MARTÍ, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; SHAW; CARTER, 2007; THOMPSON, 2002; WEERAWARDENA; MORT, 2006).

Dees e Anderson (2006) afirmam que um empreendimento social se difere de uma organização sem fins lucrativos por utilizar métodos empresariais, com vistas a criar novas formas de alcançar objetivos sociais de forma inovadora, pois combina métodos do mundo empresarial e do setor não lucrativo. Os mesmos autores estabelecem limites, em que de um lado estão os empreendimentos totalmente filantrópicos, e de outro lado os empreendimentos totalmente econômicos e situam o empreendimento social no centro desses limites, como um *continuum*, pois entendem que um empreendimento social deve criar valor social e econômico (MOREIRA; URRIOLAGOITIA, 2011).

Segundo Moreira e Urriolagoitia (2011) dois grupos de

pesquisadores se destacam quando se trata de definir empreendimento social. Um primeiro grupo afirma que para conceituar empreendedorismo social devem-se examinar as características dos indivíduos e dos grupos que correm riscos inerentes à concepção, construção, lançamento e manutenção de novas organizações e modelos de negócios (MAIR; MARTÍ, 2006; DRAYTON, 2002; ROPER; CHENEY, 2005; WADDOCK; POST, 1991).

O segundo grupo considera que é necessário olhar para a comunidade, que por vezes é verdadeiramente o agente de mudança e se analisar as características desta comunidade para definir empreendimento social (PEREDO; CHRISMAN, 2006; TAPSELL; WOODS, 2008).

Neste trabalho adota-se a primeira vertente apontada, das características do empreendedor social, considerando-se que este reconhece uma oportunidade para inovar e provocar uma mudança social positiva, desenvolve uma forma de ação para produzi-la inclusive correndo riscos e adota características empreendedoras como capacidade de liderança, visão, fibra ética, paixão para alcançar sua visão, criatividade, qualidade empreendedora entre outras elencadas (MAIR; MARTÍ, 2006; DRAYTON, 2002; ROPER; CHENEY, 2005; WADDOCK; POST, 1991).

Hartigan e Elkington (2009, p. 4) asseveram que os empreendedores sociais “desenvolvem e operam novos empreendimentos que priorizam retornos sociais do investimento”. Elencam dez características dos empreendedores sociais bem-sucedidos, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características dos empreendedores sociais.

Características dos empreendedores sociais
Tentam livrar-se das restrições da ideologia ou da disciplina.
Identificam e aplicam soluções práticas aos problemas sociais, combinando inovação, engenhosidade e oportunidade.
Inovam ao encontrar um novo produto, um novo serviço ou uma nova abordagem a um problema social.
Concentram-se – em primeiro lugar e antes de tudo – na criação de valor social e, nesse espírito, estão dispostos a compartilhar suas inovações e insights com os outros, para que possam reproduzi-los.
Abraçam o desafio antes mesmo de estarem totalmente preparados
Tem uma crença inabalável na capacidade nata de todos, muitas vezes independente da educação, de contribuir de modo significativo para o desenvolvimento econômico e social
Demonstram uma determinação tenaz que os leva a assumir riscos que outros não ousariam correr.
Equilibram a paixão pela mudança com zelo pela avaliação e controle de seu impacto.
Têm muito a ensinar aos criadores de mudanças dos outros setores.
Demonstram uma impaciência saudável [...]

Fonte: Hartigan e Elkington, 2009, p. 5.

Dees (1998, p.3) alega que “os empreendedores sociais são uma espécie do gênero empreendedor; são empreendedores com uma missão social e enfrentam desafios característicos”. Essa missão social é explícita e o impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação da riqueza. A riqueza é o meio, diferentemente dos empreendimentos empresariais.

Para Guclu; Dees e Anderson (2002) as oportunidades empreendedoras atrativas não batem a portas totalmente formalizadas. É necessário, segundo eles, serem desenvolvidas e refinadas num processo dinâmico, criativo e atento.

Para Brown (2007, p. 2)

Empreendedores sociais são geralmente uma categoria diferente O termo descreve inovadores cujas ideias têm o potencial de perturbar os atuais padrões de ações conduzindo a uma mudança social. No entanto, as mais promissoras inovações são perdidas de vista e sem os recursos para realizar; esses inovadores estão trabalhando quietamente, em pequena escala, a nível local, desconhecidos para a comunidade mais ampla

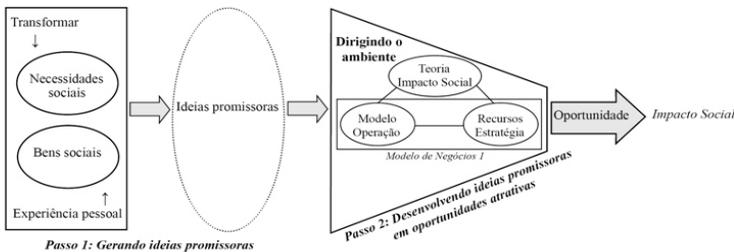
que poderia se beneficiar delas. São agulhas perdidas no palheiro da sociedade (tradução nossa).

Yunus (2008) assegura que o empreendedorismo social é um movimento reconhecido no mundo e que essas iniciativas inovadoras podem ser econômicas ou não. Da mesma forma, Dees (1998) afirma que o empreendedorismo social pode incluir atividades lucrativas com objetivos sociais como bancos de investimentos comunitários e organizações híbridas com elementos lucrativos e não lucrativos. Para este autor, a nova linguagem ajuda a alargar o campo de atuação e os empreendedores sociais procuram os métodos mais eficazes de servir às suas missões sociais.

Dees (1998) retrata que os empreendedores sociais são agentes da mudança no setor social, pois adotam uma missão para criar e manter valor social; reconhecem e procuram novas oportunidades para atender à missão; empenham-se em processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; agem com ousadia, sem limitar-se pelos recursos atuais e prestam contas às clientelas que atendem e em relação aos resultados obtidos.

Guclu, Dees e Anderson (2002) propõem um processo, dividido em etapas, que mostra a criação de oportunidade, específica para empreendimentos sociais. A Figura 5 apresenta a forma que esses autores propuseram e que separa o processo de criação de oportunidade de um empreendimento social em dois estágios.

Figura 5 - Processo de criação de oportunidade.



Fonte - Elaboração da autora, a partir de Guclu, Dees e Anderson (2002).

Segundo Guclu, Dees e Anderson (2002) os dois passos ou etapas não são isolados. O passo 1 não é pura criatividade e nem o passo 2 é puramente lógico e analítico. Afirmam que estes dois estágios

combinam inspiração, *insight* e imaginação com pesquisa, lógica e análise.

O passo 1 é a geração de uma ideia promissora pelo empreendedor social e, o passo 2 (dois) é quando o empreendedor social tenta desenvolver essa ideia, transformando-a em uma oportunidade, que promova impacto. O modelo se assemelha a um funil, e tem como produto a oportunidade de produzir um impacto social (GUCLU; DEES; ANDERSON, 2002)

Para Guclu, Dees e Anderson (2002) converter uma ideia em oportunidade, que seja atraente e viável, requerer um processo criativo, junto com análise, foco e experimentação.

No passo ou etapa 1, a experiência pessoal geralmente motiva, inspira e informa o processo de geração da ideia, que pode nascer da educação do empreendedor, da experiência de trabalho e *hobbies*. A insatisfação com o *status quo* também estimula os empreendedores sociais.

A questão dos bens sociais ou valor social é a visão diferenciada da comunidade e da vizinhança. Antes vistas a partir de suas necessidades sociais, as comunidades passam a ser vistas como bens ou valores sociais, e troca os problemas para a emergência de negócios locais, grupos comunitários, escolas etc. É uma mudança de foco, como é o exemplo de Yunus, com o Grameen Bank.

A mudança é a criação do empreendedor social. Mas, é somente parte da história. As mudanças estimuladas por ideias podem ocorrer em valores, culturas, tecnologias, estruturas industriais, conhecimentos. Podem criar novas necessidades, bens ou ambos, o que abre novas possibilidades e incentiva os empreendedores sociais na geração de novas ideias.

O passo 2 apresenta o desenvolvimento de ideias promissoras em oportunidades, ou seja, o que pode ser realizado e como. Os elementos centrais são uma teoria do impacto social e um modelo de negócios, que prevê um modelo de operação e uma estratégia viável quanto a recursos. O ajuste cabe ao empreendedor. Esses elementos devem ser formulados sob as perspectivas externa e interna ao considerar o ambiente operacional externo e a posição pessoal do empreendedor (GUCLU; DEES; ANDERSON, 2002).

A definição da teoria do impacto social e seu refinamento é um processo dinâmico que combina criatividade e pensamento aberto, com análise e avaliação concreta dos resultados. Guclu, Dees e Anderson (2002) reiteram que uma teoria de impacto social está na base de qualquer empreendimento social e é sobre como a empresa pretende

atingir o impacto social previsto. Esta teoria está no centro da estratégia da empresa e geralmente incorpora a missão da organização e seus valores.

O impacto social é difícil de medir e é o alvo de muitos empreendedores sociais que buscam impacto a longo prazo ou de forma duradoura. Ter uma teoria do impacto social claramente definida ajuda na decisão da implantação do empreendimento social. A definição dos resultados esperados do empreendimento e as maneiras de alcançá-los oferece uma descrição dos impactos sociais finais para a organização que os irá realizar (GUCLU; DEES; ANDERSON, 2002).

Além de uma teoria do impacto social, cada oportunidade que vale a pena tem de ser suportada por um modelo de negócio plausível que inclua um modelo de atuação efetiva junto com uma estratégia de recursos viáveis. Estes dois elementos do modelo de negócio trabalham juntos para fazer emergir a teoria do impacto social. Em muitos casos, os empreendedores sociais são mais criativos e agregam maior valor na concepção de seu modelo de negócio.

A divisão do processo de criação de oportunidade em duas etapas pode parecer artificial. Mas, é útil separá-las para fins analíticos. Além disso, a análise deve começar como um modelo de funcionamento (GUCLU; DEES; ANDERSON, 2002). A necessidade de recursos não pode ser determinada em um modelo operacional específico e que converta os recursos para as capacidades necessárias na criação do impacto social desejado, eficiente e eficaz. Estas capacidades irão conduzir a necessidades de recursos.

O processo de criação de oportunidades para empreendimentos sociais proposto por Guclu, Dees e Anderson (2002) mescla elementos do mundo empresarial com a questão social. Enfatiza a harmonia entre as duas vertentes, de forma a aproveitar as oportunidades inovadoras e gerar impactos.

Neste sentido, uma definição de empreendedorismo social, e que embasa este trabalho, sugere a criação de valor social por meios inovadores e que estes possuem elementos baseados no mundo dos negócios (DEES; ANDERSON, 2006; MAIR; MARTÍ, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; ZAHRA et al, 2009).

Para tanto, instituições e escolas de negócios têm proposto e atuado na capacitação de empreendedores sociais o que pode colaborar para a sustentabilidade destes.

2.3 CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS

Oliveira (2008) aponta o aumento das organizações sociais nos anos 1990 e a busca por sua sobrevivência impõem a necessidade de qualificação de agentes que atuam no Terceiro Setor e em empreendimentos sociais. Para a qualificação das pessoas atuantes nestes setores, passam a ser oferecidos cursos e capacitações por instituições e organizações e também por escolas de negócios, que mesclam os conhecimentos de gestão do setor privado e aos do campo social, caso do empreendedorismo social.

2.3.1 Atuação de organizações e institutos

Oliveira (2004) afirma que é possível apontar dois tipos de organizações que, atualmente, disseminam o conceito e a prática do empreendedorismo social.

O primeiro tipo de organização “opera como sustentadora, capacitadora e divulgadora, como são os casos da Ashoka, no exterior e no Brasil, e da Fundação SCHWAB, na Suíça”, que recrutam e mantêm, por algum tempo, o sustento do empreendedor social, tanto pessoal como técnico, e “abrem espaços e ações de disseminação teórica, com livros, artigos, sites, cursos, encontros, rede de contatos, entre outros”, atuando em nível estratégico e tático (OLIVEIRA, 2004, p.15).

Das organizações que atuam em todo mundo, cabe destacar a Ashoka, pioneira, com 30 anos de existência, e que oferece aos empreendedores meios econômicos para dedicar-se completamente a sua iniciativa assim como capacitação e uma rede de contatos para aumentar sua escala. Está presente em 60 países, nos cinco continentes e, no Brasil desde 1986. Os empreendedores sociais são selecionados a partir de cinco critérios: inovação, perfil empreendedor, criatividade, potencial de impacto social e fibra ética.

A Ashoka é uma organização sem fins lucrativos criados na década de 1980 por Bill Drayton, nos Estados Unidos (EUA). Foi a primeira organização a considerar o empreendedorismo social como campo de trabalho, e contribuiu para a criação do conceito e sua caracterização.

No Brasil, a rede é composta por cerca de 310 empreendedores sociais, de todas as regiões do país. Foi criado o Centro de Competência para Empreendedores Sociais, em parceria com a McKinsey & Company, que oferece para esta rede de empreendedores sociais

conhecimentos, práticas, ferramentas de gestão e planejamento do setor privado, adaptados e transformados para o setor social.

É realizado um processo de seleção, sempre com foco na busca permanente pela inovação, e apoio aos empreendedores sociais nos diferentes estágios de desenvolvimento de suas ideias e investimento nas pessoas, e não em projetos. Um dos maiores diferenciais da Ashoka é apoiar a pessoa do empreendedor social e sua iniciativa inovadora ao longo de toda sua trajetória de vida. A integração destes dois aspectos é fundamental para gerar impactos duráveis de longo prazo (ASHOKA, 2010).

O apoio ao empreendedor social inclui um Programa de Sustentabilidade que tem por objetivo contribuir com o empreendedor e sua equipe para que alcancem a sustentabilidade da ideia inovadora e organizacional em médio e longo prazo. Prevê também a Integração à Rede Empreendedores Sociais como forma de fomento, de troca de metodologias, de experiências e conhecimentos entre os empreendedores do Brasil e do mundo.

Também promovem o reconhecimento ao divulgar o trabalho de seus empreendedores, e apresentá-los como candidatos a prêmios nacionais e internacionais. Ainda fornece Bolsa-auxílio, por no máximo três anos, para os casos nos quais é verificada a necessidade de recurso financeiro para que o empreendedor dedique-se integralmente à iniciativa inovadora por meio de parceiros apoiadores.

A Fundação SCHWAB para o Empreendedorismo Social (*The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1998, na Suíça, por iniciativa de Klaus e Hilde Schwab. Tem como propósito colaborar para o avanço do empreendedorismo social e também fomentá-lo como um catalisador da inovação social e do progresso econômico.

Suas ações incluem a seleção e identificação de líderes empreendedores sociais mundiais. São selecionados entre mais de 1.000 candidatos a cada ano. Também promovem a criação de uma comunidade e o intercâmbio de mais de 150 empreendedores sociais. Esses empreendedores vêm de todo o mundo e trabalham em uma ampla gama de setores, mas com desafios e características comuns e a Fundação suporta a replicação de suas metodologias entre si.

A Fundação ainda apoia a participação e o envolvimento ativo dos seus empreendedores sociais selecionados nas reuniões regionais e global como o Fórum Econômico Mundial. Considera que estes encontros são oportunidades únicas para empreendedores sociais por

permitir o contato com representantes dos meios empresariais, políticos, acadêmicos e outros líderes.

Também procura criar soluções em parceria e trabalha com empresas selecionadas para promover avanços nas atividades específicas dos empreendedores sociais e nas iniciativas que apoiem o empreendedorismo social (parceiros). Da mesma forma, preocupa-se com o futuro e apoia a formação da próxima geração de empreendimentos sociais.

A Fundação ainda trabalha com as Universidades de Harvard e Stanford, norte-americanas, e a INSEAD, francesa, ao oportunizar aos empreendedores sociais selecionados a participação nos cursos de educação executiva por meio de bolsas. Porém, diferentemente da Ashoka, essa fundação não concede bolsas ou investe financeiramente nas organizações dos empreendedores sociais selecionados.

Outra organização que atua como apoiadora e divulgadora é a Fundação Skoll, criada em 1999, em Palo Alto, Califórnia (EUA), para impulsionar mudanças com investimentos em empreendedores sociais inovadores. Ao identificar as pessoas e os programas, a Fundação Skoll capacita-os para ampliar seu alcance, aprofundar o seu impacto e, fundamentalmente, melhorar a sociedade. Premia os empreendedores sociais cujos trabalhos possuam potencial de replicação, por meio da Skoll Awards de Empreendedorismo Social. Procura conectar empreendedores sociais com pessoas e recursos de forma a avançar o trabalho destes, bem como do campo do empreendedorismo social como um todo.

Igualmente, a Fundação Skoll, desde 1999 tem um programa que adota critérios de seleção específicos: demonstração de potencial de impacto, capacidade de inflexão, inovador, que atenda um problema social específico, e seja sustentável. Oferece como apoio à instituição escolhida três anos de formação, e participação em sua rede mundial de empreendedores sociais. Esta fundação premia anualmente empreendedores sociais, após uma seleção, compartilha instrumentos e ferramentas com outras instituições parceiras.

Além das fundações citadas e da Ashoka, escolas de negócios têm atuado na capacitação de empreendedores sociais, e são apresentadas na seção seguinte.

2.3.2 Programas de capacitação de escolas de negócios

Nos últimos dez anos têm surgido diferentes programas e metodologias para a capacitação e formação de empreendedores sociais em todo o mundo e que mostram o foco deste movimento centrado na pessoa como elemento fundamental da iniciativa social. A maioria destes programas propõe desenvolver capacidades empreendedoras convencionais (DORADO, 2006) como base para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos sociais.

Além das instituições e organizações sem fins lucrativos, também as escolas de negócios como ESADE (Espanha), INSEAD (França), Universidade Santa Clara (Estados Unidos) e Fundação Dom Cabral (FDC), Brasil, têm ofertado capacitação a empreendedores sociais. Tais organizações baseiam-se em sua experiência e *expertise*, ao propiciar conhecimento, acesso a possíveis investidores e fomentadores, assessoria e a construção de uma rede de contatos.

A Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), juntamente com BBVA, criaram em 2011 o programa Momentum Project, que visa a formação, a assessoria e o apoio a empreendimentos sociais de forma a melhorar os projetos e multiplicar seu impacto social e econômico. É considerado um ecossistema de apoio ao empreendedor social. Este ecossistema é composto por estudantes e ex-alunos da ESADE, diretores do BBVA, outras pessoas e instituições. É um programa com edição anual, com duração de 10 meses, com um processo de seleção em três fases, e dois filtros, com critérios de seleção determinados. São escolhidos dez empreendimentos sociais que tenham demonstrado sua viabilidade, capacidade de impacto e potencial de crescimento (ESADE, 2012). Tem como aliados especializados Ashoka e Fundação Skoll e inspira-se em *Global Social Benefit Incubator* (GSBI), da Universidade de Santa Clara (EUA).

O GSBI é um programa do Centro para a Ciência, Tecnologia e Sociedade, da Universidade de Santa Clara, localizada no Vale do Silício, Califórnia (EUA), criado em 2003 para capacitar empreendedores sociais e combina ofertas on-line, experiência e desenvolvimento de habilidades. O tempo de capacitação também dura 10 meses, e começa em janeiro de cada ano, com inscrição pelo site da Fundação Skoll, no link Social Edge e a realização de três exercícios on-line com orientação de estagiários de administração. São selecionados em torno de 20 bolsistas que a seguir realizam outros seis exercícios complementares, com a ajuda de mentores (executivos) em cinco meses, com atividades on-line. Em agosto, os participantes participam de duas

semanas intensivas de aulas e orientações de especialistas, finalizam e apresentam formalmente seu plano de negócios.

O Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) criou o INSEAD Social Entrepreneurship Programme (ISEP) em 2005 partir de sua sede, em Fontainebleau, França. Abrange educação, pesquisa e a construção de uma rede, ao combinar teoria e prática, equilibrando conhecimento do corpo docente em empreendedorismo social com discussões e reflexões por especialistas. Centra-se nas competências empresariais e estruturas necessárias para ajudar a crescer o empreendimento social e melhorar sua eficácia e impacto social. O programa é aberto a empresários e executivos ou instituições que trabalhem pela promoção do bem comum. Para participar os candidatos devem ser líderes ou exercer atividades relacionadas com questões sociais, em organizações com ou sem fins lucrativos e realizar um investimento. Conta com a participação de empreendedores sociais de instituições como a Ashoka e Fundação Schawb.

No Brasil também existem experiências de capacitação e desenvolvimento de metodologias para empreendimentos sociais como é o caso da Fundação Dom Cabral (FDC), com sua metodologia *Parceria com Organizações Sociais* (POS). Este programa foi criado em 2009, a partir do Programa Parceiros pela Excelência (PAEX), uma metodologia com 15 anos de experiência e aplicada a empresas de médio porte. A FDC oferta sua experiência em gestão de empresas e de formação de executivos para organizações sociais por meio do intercâmbio de experiências, em que modelos de gestão são discutidos e são colocadas em prática ferramentas gerenciais e estratégicas. Para participar, a organização social deve assinar termo de adesão e realizar investimento anual. Tem duração de até dois anos, prorrogáveis por igual período.

A Tabela 1 apresenta síntese das instituições analisadas.

Tabela 1 -Comparativa entre programas de capacitação de empreendedores sociais.

Características	Ashoka	F. Skoll	FDC	GSBI	ESADE	INSEAD
Critérios de seleção	- Inovação - Perfil empreendedor - Criatividade - Potencial de impacto social - Fibra ética	- Potencial de impacto - Inflexão - Inovação - Problema social específico - Sustentabilidade	- Definição do objeto, estrutura e funcionamento, direitos e deveres das partes, prazo, valor do investimento anual e questão de rescisão e foro.	- Potencial de impacto na Base da Pirâmide (BOP), - Demonstração desse impacto para BOP, - Potencial de escalabilidade e autossustentação, - Realizar exercícios e participar de demais atividades	- Equipe de trabalho, - Impacto social comprovado - Atividade real no mercado, - Situado na Espanha, - Inovador e autossustentável, - Comprometimento dos líderes; - Capacidade de ampliar-se	- Ser executivo, empresário ou organização que trabalha para o bem comum
Requisitos do empreendimento	Em funcionamento	Três anos de funcionamento	Em funcionamento	Sem requisitos	Em funcionamento	Sem exigências
Duração da capacitação	Variável	3 anos	2 anos	10 meses	10 meses	Uma semana
Tipo de assistência	- Viabilidade da proposta - Salário do empreendedor por três anos	- Prêmio econômico - Investimento - Dois programas: Forum Mundial e Social Edge.	- Especifica em cada organização - Planificação estratégica - Ferramentas de gestão cotidianas.	- Mentoring, - Bolsa, - Formação, - Acompanhamento por executivos e especialistas	- Mentoring, - Formação,	- Fomação, - Acompanhamento
Compromisso do empreendedor	Dedicação exclusiva	Dedicação ao empreendimento	Necessidade de investimento.	Dedicação do executivo e investimento	Dedicação do executivo	Necessidade de investimento
Rede de empreendedores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração da autora.

Constata-se que alguns critérios de seleção são comuns, com destaque a capacidade de atender a um problema social, a inovação, o potencial de impacto e a sustentabilidade. Também há a necessidade de dedicação do empreendedor social, sendo a duração da capacitação bem variável.

Também ocorre a utilização de assessoria (*mentoring*) de executivos de organizações parceiras; a oferta de conhecimentos

específicos de gestão, o acompanhamento e a formação do empreendedor social, que em alguns deve realizar investimento, e a construção de rede de empreendedores sociais como forma de colaborar para a sustentabilidade dos empreendimentos iniciados. Destaca-se a exigência de funcionamento da organização social, o que, em parte, já demonstra a possibilidade de êxito do negócio e também mostra a firmeza de propósito do empreendedor social e sua capacidade de provocar mudança social.

Uma questão que é debatida e consta de documentos e publicações das escolas de negócios analisadas é sobre os resultados obtidos por estas organizações. Todo o esforço para selecionar, capacitar, acompanhar e financiar empreendimentos sociais será frutífero se os objetivos quanto aos impactos forem atingidos. Esta questão é tratada a seguir.

2.4 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

A capacitação de empreendedores sociais, conforme mostrado e analisado, é uma forma de apoiar o início e o desenvolvimento dos empreendimentos criados. Para Dees (2007) três questões se destacam como especialmente importantes quando se considera os desafios dos empreendimentos sociais: a avaliação de impacto social, os processos de seleção de investimento e a escalabilidade. Afirma que medir o impacto social é difícil, sobretudo pela dificuldade de atribuir causa sem a realização de estudos bem controlados, o que é caro e complicado.

Emergem discussões que abordam temas como a ideia geral da missão; gestão de impacto social, criação de valor social e de valor combinado; medição de *performance*; métricas de medição de impactos sociais, comparações entre empresas com e sem fins lucrativos quanto à medição de impacto social, entre outros (GENTILI, 2002; AUSTIN et al, 2006; BARRAKET et al, 2010; ALTER, 2004 e 2006; PATON, 2003; TUAN, 2008; MULGAN, 2010; PÄRENSEN, 2011; MAAS, 2008 e 2009; MAAS et al, 2011; SANTOS, 2012; CLIFFORD et al, 2013; EVPA, 2013; TRIVERDI; STOKOLS, 2011; CLARK et al, 2004).

De forma ao direcionamento da discussão, determinados temas serão desconsiderados, outros referenciados e alguns incorporados ao debate, cujo foco é expor mostrar métodos de avaliação de impactos sociais, para que subsidiem a construção de uma proposta de sistema de avaliação de impacto social.

São apresentadas definições de avaliação, avaliação de programas, de impacto e impacto social. Vários métodos de avaliação de impacto social são mostrados e analisados bem como autores que discutem os elementos, características e dimensões para a avaliação de impacto social.

2.4.1 Avaliação

Avaliação não é um valor em si mesmo; é um ato inerentemente político, pois é intencional. Então se pode perguntar: o que, como, quando, onde, porque, quem será avaliado e por quem? Estas questões permeiam todo tipo de avaliação.

Porque é importante avaliar? Quais são as justificativas para avaliar algo ou alguma coisa? Pode ser para: explicar como o trabalho/projeto é desenvolvido e quais as metas e mudanças previstas; para identificar falhas; para revelar para clientes, consumidores ou *stakeholders* o que está sendo realizado; para mostrar responsabilidade com os recursos; como sinal de profissionalismo e compromisso, entre outros.

Woolf (1999) afirma que a avaliação deve ser realizada em cinco fases: Planejamento; Coleta de dados/evidências; Reunião e interpretação dos dados/evidências; Reflexão, ponderação e aprendizado, e Relatório e compartilhamento dos resultados. Esta proposição pode servir para qualquer tipo de avaliação e responder aos questionamentos iniciais.

Avaliação é considerada um termo elástico, com usos diferenciados, e aplicado e realizado de forma contínua nas diversas atividades humanas (AGUILAR; ANDER-EGG, 1994; MINAYO, 2005). A palavra avaliar tem origem no latim e provém da composição *a-valere*, que significa "dar valor a..." (FRIAS; TAKAHASHI, 2002). Nogueira (2002, p.142) afirma que "avaliar compreende o julgamento sobre ações, fatos, comportamentos, atitudes ou realizações humanas, tanto no plano individual como institucional".

O termo é utilizado de forma ampla, genérica e também de forma estrita. Em sentido amplo e genérico, significa um processo em que se estima e analisa o mérito de alguma coisa, sendo considerada uma atividade valorativa (SCRIVEN, 1967). Também se expressa como avaliação informal, baseada em percepções, instinto, conhecimento geral, e que apoiam a tomada de decisões diárias das pessoas e das organizações (CHIANCA, 2001).

Aguilar e Ander-Egg (1994, p. 19-22) distinguem termos similares à palavra avaliação de forma a focar sua conceituação. Para esses autores, medir, estimar, dar seguimento (monitorar), controlar e programar não é a mesma coisa que avaliar. Medir difere de avaliar, pois medição quantifica algo e avaliação refere-se a processo ou ato de precisar o valor desse algo. Estimar tem sentido aproximativo, sendo subjetivo enquanto avaliar pretende ser objetivo.

Monitorar pressupõe um conjunto de atividades, que se desenrolam ao longo de um tempo, seguem um cronograma e têm como objetivo atingir metas e a avaliação é o julgamento dos resultados alcançados. Controlar constata o que ocorre e quais os resultados e avaliar é julgar porque acontece. Já Programar é organizar a ação para atingir objetivos e a avaliação verifica a execução e realização dos objetivos e metas estabelecidas (AGUILAR; ANDER-EGG, 1994).

Em sentido estrito, avaliação é considerada formal e pressupõe sistematização, estruturação e critérios para julgamento (LEHFELD, 2007; AGUILAR; ANDER-EGG, 1994; CHIANCA, 2001). Nesse sentido, Lehfeld (2007, p. 133) afirma que avaliação é

um processo que se constrói e se edifica à medida que se pretende medir, apreciar e julgar ações realizadas, programas e projetos implementados. Pressupõe a definição de objetivos e metas que orientarão toda a elaboração de indicadores e de critérios avaliativos.

Segundo Aguilar e Ander-Egg, (1994) entre a avaliação informal (genérica) e avaliação formal (estrита) não existe diferença de propósitos, mas quanto à utilização de métodos. Da mesma forma, Chianca (2001) afirma ser necessário envolvimento dos interessados em determinados momentos da avaliação, com uso de métodos adequados na condução dessa avaliação, que deve ser considerada como um processo dinâmico e contínuo, sendo essa avaliação um dos instrumentos utilizados na busca de soluções para os problemas detectados.

Para começar um processo avaliativo deve-se realizar um planejamento que contemple e determine a viabilidade da avaliação; o estabelecimento de objetivos claros e análise de contexto; a identificação e seleção de perguntas avaliativas e de indicadores; e a identificação do desenho e dos métodos de coleta de dados (CHIANCA, 2001).

Chianca (2001) afirma que após a realização do planejamento, segue-se a condução da avaliação, que envolve as etapas de lidar com os aspectos políticos e éticos da avaliação; com a coleta de dados; a análise e interpretação das informações; a divulgação e a utilização dos resultados da avaliação e uma meta avaliação.

Dees (2007) considera que é necessário investir na avaliação da *performance* de empreendimentos sociais para melhor alinhar a satisfação pessoal dos provedores de recursos com o potencial de impacto. E mesmo aqueles empreendimentos sociais que não dependem de financiamento de empresas, governos, fundações ou outro tipo de financiador, devem medir e avaliar seu impacto.

2.4.2 Avaliação de programas

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 98) contribuem ao conceituar o termo programa, e que subsidia a elaboração do modelo de avaliação, foco deste trabalho. Programa é “um complexo de pessoas, organização, administração e recursos que constituem coletivamente a tentativa constante de atingir um objetivo particular no âmbito educacional, social ou comercial”. Afirmam também que programa pode ser definido como uma intervenção desenhada e constante que busca atingir alguns resultados específicos na solução de um problema detectado previamente seja educacional, social ou comercial (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Especificamente, avaliação de programas tem origem na área da educação. De forma sistemática, com adoção de métodos de pesquisa científica, origina-se em período anterior à Primeira Guerra Mundial, na tentativa de avaliação de programas de alfabetização e de treinamento profissionalizante, e programas de redução da mortalidade e da morbidade causadas por doenças infecciosas (ROSSI; FREEMAN, 1993, *apud* CALMON, 1999).

Foi na década de 1930 que a avaliação se estendeu a programas sociais, com a adoção de novas técnicas de pesquisa. Na década de 1950, após o término da Segunda Guerra Mundial, a avaliação de programas ganhou impulso nos países desenvolvidos e também nos países em desenvolvimento. A evolução de técnicas de análise quantitativa, de métodos estatísticos e os avanços nas formas de coleta de dados aliados à introdução de computadores contribuíram para esse impulso.

A avaliação de programas, ao longo da década de 1960, expandiu-se, sobretudo devido o lançamento de programas sociais pelo

governo de Lyndon Johnson, nos Estados Unidos e também a adoção de formas de ajuda aos países em desenvolvimento, com diversos financiamentos de programas sociais e projetos econômicos (CALMON, 1999). Para Campelo (2006), neste período a avaliação de programas sociais se desenvolveu como disciplina e profissão, sendo criadas associações profissionais de avaliadores.

Nas duas décadas seguintes ocorre o fortalecimento e a sofisticação conceitual e metodológica desse campo, com o aumento do número de trabalhos, livros e estudos publicados. Já na década de 1990, avança a demanda por avaliação devido às crises econômicas e fiscais de vários países, o que exige o estabelecimento de prioridades na adoção de programas sociais, que para serem mantidos devem ser eficazes e eficientes. Também aumentam a participação da sociedade e de grupos organizados o que pressiona a busca por resultados, racionalidade e transparência (CALMON, 1999).

Essa mesma autora sintetiza a evolução do que considera teoria de avaliação de programas em três fases distintas. Adota a expressão teoria, com base em Shadish et al (1995, p. 30), que a entende como “o corpo de conhecimento que organiza, categoriza, descreve, prediz, explica, e paralelamente, auxilia no entendimento e controle de um objeto”. A primeira fase tem origem ao longo da década de 1960, com a utilização, de forma apurada, de métodos científicos na avaliação de programas sociais.

A fase seguinte data da década de 1970, com foco na utilização da avaliação por tomadores de decisão, sobretudo nos fatores que influenciam essas decisões, e a discussão sobre técnicas quantitativas e qualitativas. A terceira fase é uma síntese das duas anteriores, e se fundamenta nos pontos positivos e negativos da aplicação das variadas técnicas e métodos de avaliação.

Pode-se afirmar que na primeira fase, a preocupação é com a validade dos instrumentos de pesquisa e dos métodos. Já na segunda fase, a ênfase é a utilização de técnicas de avaliação e com quem toma as decisões. Na última fase, o foco de estudo é a escolha e o uso, de forma condicionada, das várias formas de avaliação.

Calmon (1999, p. 9) relata que é a partir dessa fase que o contexto passa a ser condicionante e que “a escolha de determinada prática depende das circunstâncias, dos propósitos, e do contexto político que envolve a implementação de políticas”.

A avaliação de programas sociais tem início na década de 1930, e evolui, sobretudo, com a adoção de métodos e técnicas científicas após a Segunda Guerra Mundial nos países desenvolvidos. Na etapa atual,

considerada a fase pós-moderna do capitalismo, a avaliação de programas e políticas sociais se valoriza. Segundo Minayo (2005, p. 21) isso se deve a mudanças ocorridas no paradigma das relações sociais de produção, e tem como características “o acelerado crescimento do fluxo de informações, de economia de escala e de focalização de ações”.

Assumpção e Campos (2009) afirmam que a avaliação de projetos sociais é questão debatida e pouco aplicada. Para Minayo (2005) a avaliação na área social é um verdadeiro desafio, e no Brasil, essas práticas são recentes e tímidas, e intensificam-se a partir dos anos 1990 (COHEN; FRANCO, 1993; HARTZ, 1997; NOGUEIRA, 2002; SILVA; BRANDÃO, 2003; COSTA REIS, 2004).

Vários fatores contribuíram para tal. São apontadas por Minayo (2005, p. 22-23): a) a reforma do Estado, com a sua diminuição em áreas sociais e o repasse de recursos para o terceiro setor; b) o foco da ação governamental em atividades específicas; c) as exigências dos órgãos internacionais que financiam projetos sociais; d) ampliação de mecanismos de controle social, em que os recursos públicos passam a ser vigiados pela sociedade civil e pressionados pelos meios de comunicação e opinião pública; e, e) **“a entrada de organizações não governamentais e da iniciativa privada na realização de inúmeros serviços de interesse público, em relação aos quais há uma concorrência por recursos e tanto as empresas como os governos cobram resultados”**(grifo nosso).

Ao considerar o problema de pesquisa desse trabalho – Como avaliar os impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais? – este último fator colabora para a justificativa do mesmo, sobretudo quando se considera a origem da instituição proponente do programa. A se considerar um programa de capacitação de empreendedores sociais como um programa social, em sua essência, a aplicação de um arcabouço teórico-metodológico, técnico e crítico, que também evoluiu na década de 1990, colabora com o mesmo.

Para Amoras e Rodrigues (2009, p. 136), uma das questões que “desfavorece os programas de cunho social é a falta de informações mais precisas sobre seus resultados e impactos”. Minayo (2005) afirma que a avaliação tradicional de políticas sociais utiliza instrumentos quantitativos, com viés positivista.

Neste trabalho, adota-se o conceito de avaliação de programas sociais como sendo um processo maleável, dinâmico e contínuo, embasado na escolha de fundamentos teóricos, ações e recomendações pertinentes com as necessidades de cada situação. Não é um fim em si mesmo, nem fato isolado e não comporta atos desconexos; está

alicerçada em critérios e procedimentos e pressupõe a proposição de objetivos e metas.

Assim sendo, Campelo (2006) afirma que a avaliação de programas sociais deve originar eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade, e também demonstrar a importância de seus objetivos. Da mesma forma, Carvalho (2003) afirma que a avaliação é instrumento de análise para medir a eficiência, a eficácia e a efetividade, ou seja, os impactos das ações implementadas pelo programa. O conjunto de atividades realizadas no processo de avaliação de programas sociais pretende apontar valor de eficiência, eficácia e efetividade a processos interventivos em sua implantação, implementação e resultados (MINAYO, 2005; ROSSI, FREEMAN; LIPSEY, 1999; AGUILAR; ANDER-EGG, 1994).

Para que isso ocorra, a avaliação deve fazer parte do processo de planejamento das ações, fornecer elementos para colaborar na gestão e melhorar o desempenho todos os agentes envolvidos (LEHFELD, 2007; MINAYO, 2005; CHIANCA, 2001).

Chianca (2001) aponta princípios da avaliação desenvolvidos por um comitê de 16 associações profissionais, publicado em 1981 e revisado em 1994, adotados nos Estados Unidos e aceitos também no Canadá e África. Os quatro atributos são: a utilidade, a viabilidade, a propriedade e a precisão. São apontados 30 princípios básicos desenvolvidos e classificados de acordo com os quatro atributos apresentados.

O atributo *utilidade* é propositalmente o primeiro, pois se um processo avaliativo não gerar informações úteis para a tomada de decisões não atinge seu objetivo. O segundo atributo, a *viabilidade*, determina a forma da realização da avaliação. O atributo seguinte, a *propriedade*, também nominado *ética*, assegura a condução da avaliação. O quarto atributo, a *precisão*, aponta a produção de informações pertinentes quanto aos aspectos que mostram a relevância do programa avaliado.

Não se trata de uma receita a ser seguida, mas referência quando do planejamento e da avaliação do próprio processo avaliativo. As características do programa e da organização, somadas às experiências dos gestores e demais participantes, devem nortear cada processo de avaliação.

2.4.3 Modelos práticos de avaliação

Existem diferentes abordagens quanto à prática da avaliação. Uma delas é como conduzir uma avaliação. Chianca (2001) aponta três: avaliação formativa, somativa e de marco zero.

A avaliação formativa é também conhecida como avaliação de processo pois tem objetivo de levantar informações sobre um programa para que os gestores introduzam mudanças a fim de melhorar o programa durante sua implementação. A avaliação somativa, também chamada de avaliação de produto, é realizada após o término de um programa de forma a subsidiar os responsáveis pela tomada de decisões quanto a sua continuidade ou não. A avaliação de marco zero ocorre antes da instalação de um determinado programa e serve para orientar a equipe responsável no planejamento das ações (CHIANCA, 2001).

Uma das tentativas de agrupar os modelos existentes é de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) que apresentam seis categorias gerais da avaliação. São: a avaliação voltada para objetivos; a avaliação orientada para a tomada de decisões (administração); a avaliação voltada para consumidores; a avaliação baseada em opiniões de especialistas; a avaliação baseada em opiniões contrárias e a avaliação baseada na participação (CHIANCA, 2001; ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2009).

A avaliação centrada em objetivos busca verificar se os objetivos e as metas foram alcançados. A avaliação orientada para a tomada de decisões, também nominada centrada na administração, atendem às necessidades dos tomadores de decisões. A terceira categoria é a avaliação voltada para consumidores e busca fornecer informações sobre produtos, para ajudar potenciais consumidores.

A categoria seguinte é a avaliação baseada em opiniões de especialistas, que depende da aplicação de conhecimentos de especialistas no julgamento da qualidade de um projeto, programa, serviço, produto ou atividade. A avaliação baseada em opiniões contrárias, ou adversárias, possui estratégias planejadas que permitem o desenvolvimento de pontos de vista opostos por grupos de diferentes avaliadores sobre um dado objeto específico, e a construção de um consenso.

A categoria de avaliação baseada na participação, ou nos participantes, é uma das categorias que fundamenta a proposta. Esta categoria “envolve ativamente as pessoas que são interessadas ou afetadas diretamente pelo programa avaliado” (CHIANCA, 2001, p.23).

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) afirmam que a avaliação centrada nos participantes realça o elemento humano da avaliação. A

atenção do avaliador é dirigida para as necessidades daqueles para quem a avaliação é realizada e comumente utiliza métodos qualitativos.

Para o desenvolvimento da proposta de avaliação de impacto, objeto deste estudo, também é utilizada a avaliação centrada na organização, no caso a proponente do programa analisado. Este tipo de avaliação tem como objetivo ajudar as pessoas que tomam decisões e têm como pontos fortes o direcionamento do foco na coleta de informações e o uso oportuno do *feedback* para o conhecimento atualizado de necessidades, recursos, das realidades das operações (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Segundo Fleury (2001) a literatura descreve as características da avaliação do impacto social, que podem ser classificadas em duas perspectivas básicas: uma clássica com forte viés quantitativo e objetivista e, outra concepção que incorpora as dimensões qualitativa e subjetiva. Para essa autora, a concepção clássica trata a avaliação a partir de técnicas quantitativas de coleta de dados, tentando estabelecer relações de causa e efeito. Afirma que o desafio é trabalhar com base de dados quantitativos e qualitativos, para uma melhor análise dos fenômenos estudados.

Oliveira (2008) afirma que a cultura da avaliação é problema de grande parcela das organizações sociais em geral. Isto ocorre devido à própria dinâmica cotidiana das organizações, que se modifica rapidamente, sem condições de implantar um processo avaliativo sistemático.

Nos últimos vinte anos, a discussão a respeito da avaliação está focada na mensuração dos impactos gerados por programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por financiamentos de empresas com e sem fins lucrativos, fundações, investimentos de organizações filantrópicas e de risco. No item a seguir apresentam-se modelos de avaliação de impacto.

2.4.4 Avaliação de impacto

Roche (2000) elabora uma revisão histórica e teórica sobre avaliação de impacto, e afirma que as abordagens iniciais de avaliação de impacto se iniciam na década de 1950 pelas agências de desenvolvimento, para prever, antes do início de um projeto, as prováveis consequências ambientais, sociais e econômicas.

São exemplos avaliação de impacto ambiental (*Environment Impact Assessment* - EIA), avaliação de impacto social (*Social Impact Assessment* - SIA), análise de custo-benefício (*Cost-Benefit Analysis* -

CBA) e análise de custo-benefício social (*Social Cost-Benefit Analysis – SCBA*). Para Bonilha (2007) é no final da década de 1960 que começam as avaliações de impacto ambiental e mais tarde é incorporada a avaliação de impacto social dos projetos, como um conceito mais amplo, e que incluía a comunidade.

Roche (2000) considera que a segunda geração do planejamento nas agências internacionais de desenvolvimento passa a utilizar a análise do marco lógico (*Logical Framework Analyses – LFA*), com a explícita hierarquia dos insumos, atividades e objetivos e sua relação com possíveis situações no meio ambiente externo (ROCHE, 2000).

Roche (2000) afirma que a geração seguinte teve início em 1980, quando surgiram novos métodos que buscavam incluir as comunidades e as pessoas participantes, de forma ativa, e não somente como objetos da avaliação de impacto. A avaliação rural rápida (*Rapid Rural Appraisal – RRA*), a pesquisa com ação participativa (*Participatory Action Research – PAR*) são exemplos.

Além disso, ocorrem esforços no sentido de uma síntese desses vários métodos, como é o caso do Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos (ZOPP), que procurou introduzir noções de participação na abordagem do marco lógico. Para Rodrigues (2010), o prestígio do marco lógico entra em decadência, devido a críticas quanto ao seu uso, pois não colaborava para o planejamento do projeto e impunha o que os financiadores desejavam. O método ZOPP passa a ser utilizado, com vistas a permitir um processo participativo de gestão de projetos de desenvolvimento.

Roche (2000, p. 34) afirma que ideias da avaliação de quarta geração (Guba e Lincoln, 1989) e de avaliação do desenvolvimento social (Marsden e Oakley, 1991) veem a avaliação “como uma negociação das diversas opiniões e perspectivas”. Dessa forma, ocorrem mudanças nas agências multilaterais que incorporam abordagens participativas, aliadas à forte tradição em planejamento e ênfase no desenvolvimento econômico.

Roche (2000, p.36) relata as experiências da Oxfam, da Grã-Bretanha, e da Novib, da Holanda, duas ONGs, que em estudos realizados nos anos 1994 e 1995, começaram, no início da pesquisa, a utilizar a definição operacional de impacto como “mudanças sustentadas nas vidas das pessoas provocadas por uma determinada intervenção”.

Após o término da primeira etapa da pesquisa, a ênfase na mudança sustentável se mostrou um problema, pois mudanças rápidas em determinadas situações também podiam provocar impacto. Dessa forma, a definição de impacto evoluiu para “mudanças significativas ou

permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações” (ROCHE, 2000, p. 36).

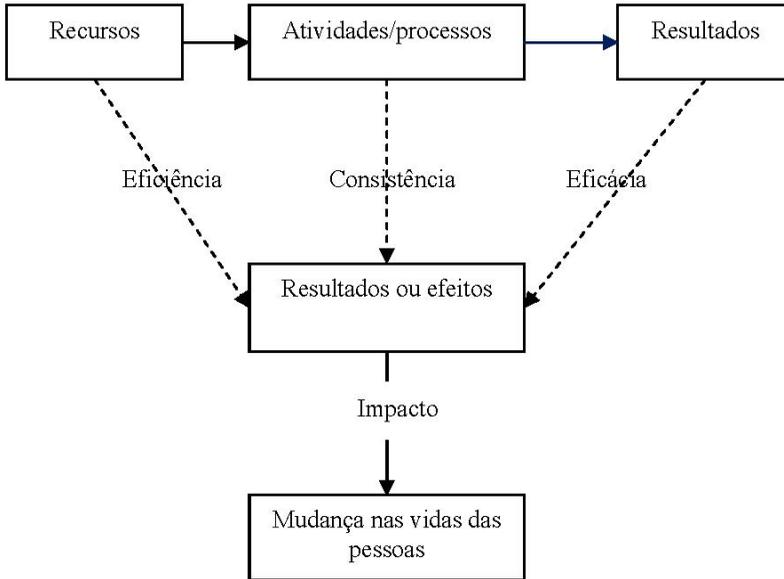
Uma reavaliação conceitual ocorreu após revisão da literatura e discussões com parceiros das duas entidades, Oxfam e Novib. É então proposta uma nova e mais ampla definição. A definição que surge é que a “avaliação de impacto é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações” (ROCHE, 2000, p. 37).

Roche (2000) afirma que emerge da literatura a distinção entre os resultados ou efeitos e impacto, assim como Clark et al (2004); EVPA (2013). Ao utilizar um exemplo, mostra que os insumos (dinheiro, treinador, treinandos) utilizados nas atividades (curso de treinamento sobre ciência dos direitos jurídicos) vão gerar resultados (pessoas se tornam cientes de seus direitos) que provocarão impactos (pessoas com sucesso exigem direitos e gozam de melhor qualidade de vida como resultado), que podem ser de longo, médio e de curto prazo.

Roche (2000) distingue os conceitos de eficiência e eficácia relacionados aos resultados ou efeitos, e impacto, apoiado em Willot (1985). Eficiência, para Roche (2000, p. 37) “é a relação entre os recursos investidos em determinado projeto ou programa e os resultados ou efeitos alcançados”. Eficácia, por sua vez, “visa o grau onde os processos ou métodos adotados estavam consistentes ou em consonância com os resultados alcançados”. Impacto é “avaliado ao se analisar o grau em que os resultados de uma intervenção conduziram a mudanças nas vidas daqueles que se pretendia beneficiar” (ROCHE, 2000, p. 39).

A figura 6 resume essas distinções.

Figura 6 - Distinção entre eficiência, eficácia, consistência e impacto.



Fonte: Roche, 2000, p. 39. Adaptado de Willott, 1985.

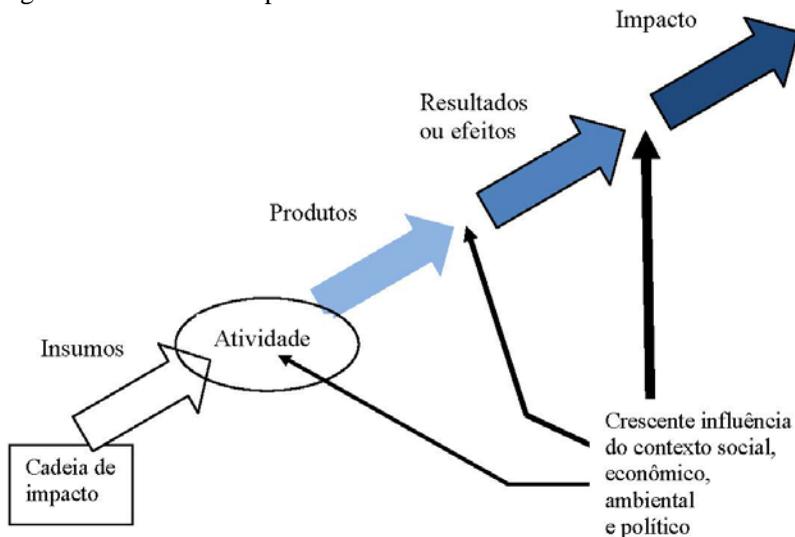
Roche (2000) considera que a distinção entre resultados e impacto, embora seja útil, não é muita clara, e que os julgamentos quanto à avaliação devem considerar o contexto no qual ocorrem. Ressalta que a mudança ocorre devido a uma combinação das atividades de um projeto ou programa com a contínua dinâmica do contexto, que pode ser ainda brusca, descontínua e inesperada e que “o grau até onde o contexto de um projeto influencia mudanças aumentará quanto mais elevarmos na cadeia de impacto” (ROCHE, 2000, p. 43).

Afirma que distinguir os diversos níveis de mudança seja favorável, mas que

essas diferenças nem sempre podem ser evidenciadas na prática; não ter sentido para os membros das comunidades, que avaliam a modificação em suas vidas sem fazer distinção entre resultados e impactos e, ainda, precisam estar situadas dentro do contexto e analisadas em relação a ele (ROCHE, 2000, p.43).

A cadeia de impacto é apresentada na figura 7.

Figura 7 - Cadeia de Impacto.



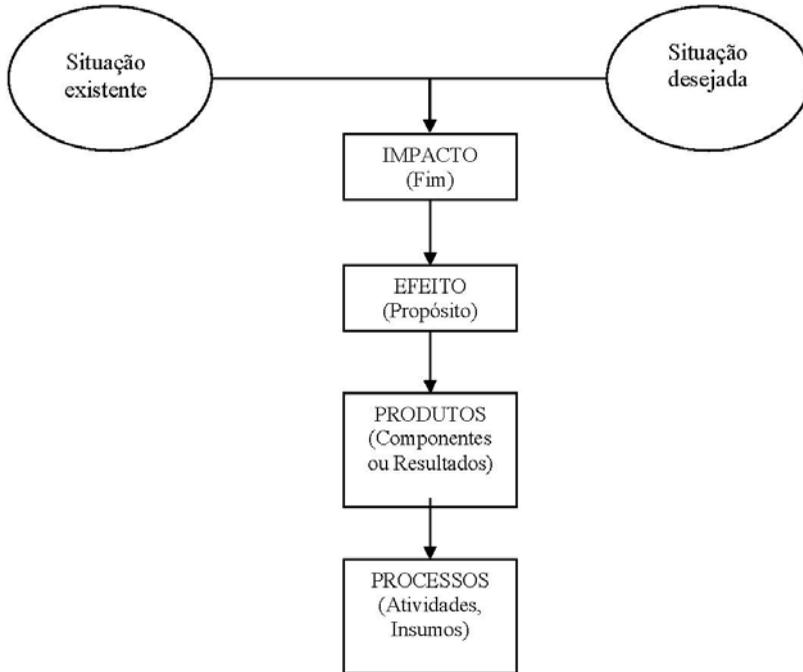
Fonte: Roche, 2000, p. 43.

A proposição de Roche (2000) para uma cadeia de impacto é consistente com uma visão genérica do marco lógico, desenvolvido na década de 1970, pela *United States Agency for International Development* (USAID), agência americana de assistência aos países com risco social (Rodrigues, 2010).

O marco lógico pode ser definido como uma cadeia de objetivos com relações causais entre si. É concebido a partir de uma transformação social desejada, com a comparação de uma situação atual (problema) com uma situação desejada (solução). Para gerar a transformação desejada, é proposto um encadeamento de objetivos.

A figura 8 retrata a visão genérica do marco lógico.

Figura 8 - Visão genérica do marco lógico.



Fonte: Mokate (2000, p. 15 *apud* Rodrigues, 2010, p. 22).

Além do marco lógico, também a “teoria do programa” é utilizada para avaliação por objetivos. Segundo Rodrigues (2010) a diferença entre marco lógico e “teoria do programa” é de ênfase, sendo que o primeiro tem ênfase no “onde” chegar e a “teoria do programa” possui ênfase no “onde” e no “como” chegar.

“Teoria do programa” foi concebida como método de avaliação, e é conceituado como uma

cadeia de hipóteses que explicam como as atividades do programa vão levar, passo a passo, aos resultados desejados. Em uma primeira articulação, trata-se de um conjunto de hipóteses, ou conjecturas, sobre como os mecanismos vão operar para se chegar ao sucesso. Já quando os dados estiverem coletados, o avaliador poderá, então, determinar se a teoria do programa está efetivamente em ação – ou seja, quais as

expectativas que estão realmente acontecendo de modo a conectar os processos do programa ao alcance dos seus objetivos finais junto aos participantes (WEISS, 1998 *apud* RODRIGUES, 2010, p. 54).

A “teoria do programa” elenca questões-chave, em cinco blocos, sendo o primeiro a identificação do problema social a ser enfrentado; o segundo, a concepção da intervenção social e definição do público-alvo a ser atendido; o terceiro, o cumprimento do plano de ação traçado; o seguinte é a aferição dos resultados alcançados e o quinto dos custos inferidos (RODRIGUES, 2010).

Rodrigues (2010) considera que alguns conceitos são centrais na “teoria do programa” como a realização de um diagnóstico social inicial; a focalização dos projetos (público-alvo); a decomposição da “teoria do programa” em teoria do processo e teoria do impacto, sendo a teoria do processo a interação entre o público-alvo e o programa, e a teoria do impacto seria a sequência de relações causais entre as ações do programa e os resultados esperados junto à população beneficiada. Outro conceito considerado é a eficiência do projeto, que Rodrigues (2010) considera essencial para financiadores e gestores dos projetos, mas desde que a eficácia seja medida também, com o mesmo rigor, pois “em avaliação social o critério da eficácia deve sempre anteceder a aplicação do critério da eficiência” (RODRIGUES, 2010, p. 61).

A “teoria do programa” contribui para a avaliação de impacto ao propor a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo. Weiss (1998, *apud* Rodrigues, 2010) considera que na abordagem quantitativa os dados são coletados por meio de instrumentos específicos e expressos em séries numéricas que podem servir de comparação com outros grupos de participantes. Deveriam ser coletados antes e depois do programa para todos os grupos.

Na abordagem qualitativa os dados podem vir tanto de investigações etnográficas, de longo prazo, como de visitas curtas ao local do programa, com perguntas abertas aos participantes e à equipe do programa. Entre estes dois extremos, “há uma grande variedade, mas a palavra chave é a flexibilidade de investigação”, com busca da compreensão dos fatos, ao invés de mensuração precisa. O avaliador qualitativo deve se basear nos processos que compõem o programa, e como estes afetam os participantes (WEISS, 1998 *apud* RODRIGUES, 2010, p. 67).

Rodrigues (2010) considera que a questão da avaliação de impacto está presente no marco lógico e na “teoria do programa”. No entanto enfatiza que a avaliação de impacto com base na lógica experimental é a que tem sido mais utilizada e que possui maior credibilidade junto a organizações e empresas financiadoras. De mesma forma, a avaliação de impacto recebe críticas por ser considerada uma “caixa preta”, pois pouco colabora para a gestão do projeto e a mudança social, apesar dos resultados positivos para a pesquisa.

Destaca Rodrigues (2010, p. 96) que a lógica experimental é baseada na comparação de resultados entre o grupo do experimento e o grupo de controle, antes e depois da intervenção, de forma a medir os efeitos líquidos de um programa. Efeitos líquidos é uma parte dos resultados brutos do programa “estes últimos entendidos como as diferenças de resultados observadas nos participantes, a partir de mensurações realizadas antes/depois do programa”.

Rodrigues (2010) ressalta que tanto os métodos associados a uma abordagem imperiosa e de controle de financiadores como a avaliação participativa, considerada representante do legítimo interesse dos mais fragilizados podem ser implementadas de forma participativa, sendo considerados os interesses de todos os *stakeholders*. Para tanto, destaca que é na fase do planejamento do projeto social que devem ser definidas as bases para a sua avaliação.

McLoughlin et al (2009) propõem uma metodologia, em cinco fases, para medição do impacto social de empresas sociais, denominado Impacto Social para as economias locais (*Social Impact for Local Economies – SIMPLE*) e utilizam o marco lógico para construir uma das etapas da metodologia. Os autores consideram esta metodologia holística e estratégica. De mesma forma, Clark et al (2004) apresentam a cadeia de valor do impacto, também condizente com uma visão do marco lógico. Estes autores elaboram propostas para analisar e medir impacto social, que será discutido no item a seguir.

2.4.5 Impacto Social

A discussão sobre impacto social é vasta, mas não conclusiva. Mesmo sendo um campo de pesquisa recente, durante a década de 1990, foram desenvolvidos vários conceitos, modelos e métricas de medição de impacto social. Alguns conceitos são apresentados de forma a subsidiar o debate bem como mostrar a multiplicidade de métodos e sugestões de aplicação (GENTILI, 2002; CLARK et al, 2004; MAAS,

2008, 2009; MAAS et al, 2011; TUAN, 2008; PÄRENSEN, 2011; CLIFFORD et al, 2013).

Para Clark et al (2004) impacto social significa a parte do resultado total que acontece como efeito da atividade da organização para além do que aconteceria de qualquer forma, e é o conceito que baliza este trabalho por expressar o diferencial entre o que se tem de resultados e de impacto.

Segundo García (2011, p.159) para a Ashoka, impacto social é “a mudança sistemática resultante do trabalho dos empreendedores sociais, ideias ou redes que apoiamos e que influem (ou tem o potencial de influenciar)” um número considerável de pessoas.

SROI (2010) considera que impacto positivo ou negativo, primário ou secundário são efeitos de longo prazo produzidos por uma intervenção desenvolvida, direta ou indiretamente, intencional ou não.

González (2011) afirma que “medir impacto é fácil, se e apenas se souber quais são os objetivos”. Se o empreendedor social tiver uma clara visão da mudança que quer trazer ao mundo, os mecanismos que pretende usar e os custos que isto implica, não deve ter nenhum problema em medir e avaliar impacto. A dificuldade em medir o impacto final (ou os resultados) é o alto custo. Seria ideal medir os resultados em detalhes, mas às vezes é mais caro do que seus custos operacionais.

Maas et al (2011); Maas (2008, 2009) tratam especificamente de ferramentas e métodos de medição de impacto social relacionados às atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e contribuir com os responsáveis pela RSC nas organizações.

Maas et al (2011) afirmam que existe uma ampla gama de métodos adaptados às necessidades dos diferentes tipos de empresas, dependendo de suas atividades, objetivos e aspectos dos impactos que querem medir. Por isto, não há uma única ferramenta ou método que possa capturar toda a gama de impactos ou que possa ser aplicado por todas as empresas. Esta multiplicidade de métodos de medição de impacto social existentes gera certa confusão para os gestores, pois não mostram um entendimento comum sobre o que, porque, como, quem deve medir.

Gentili (2002) utiliza o termo gestão de impacto social, definido como um campo de investigação na interseção das práticas de negócios e o campo mais amplo da sociedade, que reflete e respeita a complexa interdependência entre os dois. Avalia que este termo é amplo e apropriado. Afirma ainda que gestão do impacto social, como reflexo de atividades de negócios, considera três aspectos dos negócios:

- 1) o objetivo – qual o propósito do negócio, em termos sociais e de negócios;
- 2) o contexto social – direitos e responsabilidades de todos os envolvidos são considerados na gestão das atividades do negócio, e
- 3) as métricas – como são medidas a *performance* e a rentabilidade, o que é contado e o que não é.

Assim como Gentili (2002), Bielefeld (2009), Austin et al (2006) defendem que o propósito social deve estar explícito. Esses autores diferenciam empreendedorismo social do empreendedorismo comercial a partir de quatro variáveis: falha de mercado; missão; mobilização de recursos e medição de *performance*.

Austin et al (2006) utilizam o modelo PCDO de Sahlman (1996) para sua análise. P (Pessoas - *People*); C (Contexto - *context*); D (Negócio - *Deal*) e O (Oportunidade - *Opportunity*). Reiteram que os empreendimentos sociais devem ter a proposição de valor social explícita, além de incluir tanto recursos humanos como econômicos.

Maas (2009) considera que as normas tradicionais de contabilidade e gestão não costumam considerar questões ambientais ou sociais. Afirma que impactos sociais muitas vezes não são explicitamente incluídos nos estudos de avaliação ou são mesmo ignorados. A pesquisa existente coloca ênfase nos negócios ou nos resultados *pay-back* de iniciativas sociais das empresas, e não nos impactos dessas iniciativas sociais na sociedade.

Segundo Clark et al (2004) para os negócios foram estabelecidos e são geralmente aceitos, princípios de contabilidade e uma infraestrutura legal internacional para ajudar a gerenciar a comunicação de retornos financeiros. E que não existe um padrão para a contabilidade de impactos sociais.

Afirmam que, como resultado da falta de práticas comuns para a avaliação e comunicação, muitos empreendimentos sociais tem sido julgados somente em termos financeiros, mesmo que a meta social seja o principal motor para as escolhas operacionais ou mesmo a principal motivação para investimentos de capital ou filantrópico (CLARK et al, 2004).

Nos últimos anos, como a linha entre doações e investimentos começou a se diluir, a ideia de medir o retorno social simultâneo com a contabilidade financeira tradicional começou entre os investidores, financiadores e empreendedores. Houve também um movimento em

direção a uma maior responsabilização tangível para o impacto social criada para cada dólar investido ou concedido (CLARK et al, 2004).

Neste sentido, são apresentados métodos de medição de impactos sociais associados a RSC das organizações; de fundações e entidades financiadoras de empresas sociais atuantes na Europa, Estados Unidos, Austrália e Canadá.

Clark et al (2004) desenvolvem sua classificação e análise a partir do projeto Linha de Fundo Duplo (*The Double Bottom Line – DBL*), criado e mantido pelo *Program Venture Experiment* (ProVenEx), da Fundação Rockefeller. O Projeto DBL tem como objetivo ajudar os empreendimentos a aplicar, da melhor forma, métodos rigorosos e úteis para avaliar o retorno financeiro e os resultados sociais. As empresas DBL, como os empreendimentos sociais, se esforçam para atingir os resultados sociais e financeiros.

Clark et al (2004) elaboraram um catálogo de métodos para definir, medir e comunicar os impactos sociais e o retorno nos estágios iniciais do empreendimento. Este trabalho foi realizado a partir de entrevistas em profundidade com os financiadores que tentam documentar, definir e relatar o desempenho não financeiro de suas atividades. Inclui detalhes como qual método é utilizado e como, baseado na experiência concreta com custos e os desafios, não na teoria.

São analisados nove ferramentas e métodos correntemente utilizados e que podem ser mais facilmente comparados. Empreendimentos DBL são considerados híbridos por visar retornos financeiros e impactos relacionados com a missão, mas podem ser com ou sem fins lucrativos.

Clark et al (2004) definem método como processo explícito criado por um fundo ou empresário para avaliar os resultados sociais ou o impacto de uma empresa ou de uma organização sem fins lucrativos. Foram encontrados métodos para empreendimentos sociais em fase inicial e também um conjunto usado para definir e avaliar a responsabilidade social de empresas mais antigas. O catálogo concentra especial atenção nos métodos que parecem mais estreitamente alinhados com as necessidades dos empreendimentos DBL em estágio inicial.

Os autores do catálogo DBL combinam definições quando possível e redefinem alguns termos essenciais, de forma a evitar confusão e inconsistência de linguagem. Introduzem um novo vocabulário, com a criação de um modelo simplificado sobre como valor social é criado e chamado de cadeia de valor do impacto.

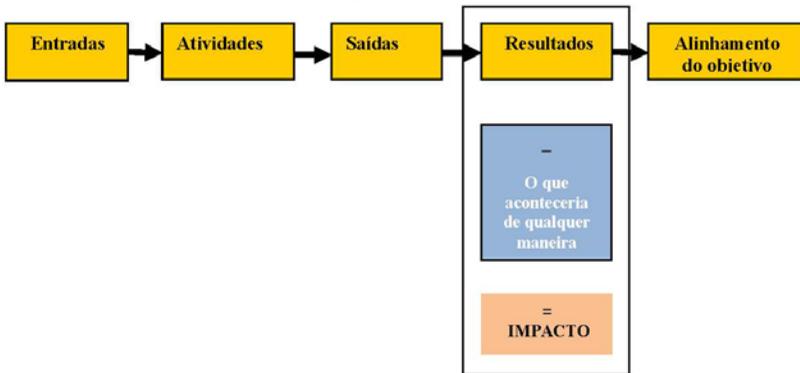
A noção chave da cadeia de valor do impacto é a diferenciação de saídas (*outputs*) de resultados (*outcomes*) e impacto (*impact*). Saídas são

resultados que as empresas, organizações sem fins lucrativos ou gerente de projeto pode medir ou avaliar diretamente. Os resultados são as mudanças desejadas que se esteja tentando realizar e que deveriam ser definidos pela organização. Impacto é a parte do resultado total que acontece como consequência da atividade da empresa, para além do que teria acontecido de qualquer maneira. Trazem ainda o conceito de alinhamento de objetivos, que significa saber se os resultados ou impactos atingiram os objetivos desejados e determinar o que pode ser feito para melhorar as operações (CLARK et al, 2004, p. 6-7).

Os autores afirmam que para discernir impacto social real um cientista social pode utilizar, neste caso, a lógica experimental, com dois grupos, sendo um do controle e outro do programa a ser avaliado, de forma a comparar uma dada situação, nos mesmos termos de Rodrigues (2010). Os impactos do programa seriam a diferença estatisticamente relevante no desempenho entre os dois grupos. Esta é uma definição sofisticada de impacto, e que pode ser dispendioso para provar.

A figura 9 apresenta a cadeia de valor do impacto.

Figura 9 - Cadeia de valor do impacto.



Fonte: Clark et al, 2004, p.7.

Apontam dois fatores essenciais quanto ao uso destes métodos. São as noções de viabilidade e credibilidade. Viabilidade, para Clark et al (2004), significa em que medida as ferramentas de medição podem ser úteis e aplicáveis no ambiente de um empreendimento em crescimento. Em termos concretos inclui custos, horas-homem e similares, e classifica os métodos nestes termos (CLARK et al, 2004).

Por credibilidade, Clark et al (2004) consideram a extensão em que a aproximação desejada pode ser suficientemente rigorosa e

completa para fornecer medidas credíveis para terceiros relevantes, o que poderia incluir o sistema de políticas públicas e a comunidade acadêmica. Os autores definem as variáveis que fazem o impacto social ou o retorno credível e avaliado de acordo com os métodos relacionados com estas variáveis.

Classificam os métodos em três categorias:

1) Métodos de processos são ferramentas usadas para monitorar e controlar a eficiência e a eficácia das realizações, variáveis ou indicadores de gestão usados para controlar processos operacionais contínuos. As saídas podem ser avaliadas pela medida em se correlacionam com os resultados ou causas sociais desejadas;

2) Métodos de impactos são ferramentas que relacionam saídas e resultados, e tentam mostrar resultados incrementais em relação a uma segunda alternativa melhor;

3) Métodos de monetização rentabilizam resultados ou impacto através da atribuição de um valor monetário.

Para Clark et al (2004, p. 8)

as três categorias se complementam e são necessárias entre si. Consideram que não se pode chegar a uma avaliação de impacto de alta qualidade sem ter boas ferramentas para monitorar saídas do processo, e não se pode fazer qualquer uso de dados de avaliação de impacto, a menos que se conheça a gestão de processos. Da mesma forma, métodos de monetização dependem inteiramente de bons dados do processo e suposições sobre o valor econômico dos resultados extraídos de evidências históricas e outros dados externos.

A análise de cada um dos modelos é realizada e apresentada em duas páginas, de forma concisa e didática. Mostram os nove métodos, em qual das categorias se enquadram e sua aplicação primária, se em organizações não lucrativas ou lucrativas.

No caso de alguns métodos, tanto podem ser considerados de processo e impacto, exemplo do *Balanced Scorecard*, *AtKinsson Compass Assessment of Investors* e *Ongoing Assessment of Social Impacts* (OASIS). Isso também ocorre com os métodos *Social Return on Investment* (SROI), *Benefit-Cost Analysis* e *Poverty and Social Impact Analysis* (PSIA), que são considerados de impacto e de monetização.

A separação entre métodos que são aplicados por organizações com e sem fins lucrativos mostra que também dois deles podem ser utilizados tanto por entidades sem fins lucrativos como as com fins lucrativos, como é o caso da *Acumen Scorecard* e *Poverty and Social Impact Analysis* (PSIA).

A tabela 2 sintetiza as características dos modelos.

Tabela 2 - Características dos Modelos de avaliação.

Métodos	Métodos de avaliação			Aplicação primária	
	Processo	Impacto	Monetização	Não lucrativa	Lucrativa
Teoria da Mudança	•			•	
Balanced Scorecard (BSc)	•	±		•	
Acumen Scorecard	•			•	•
Social Return Assessment	•				•
AtKisson Compass Assessment for Investidores	•	±			•
Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)	•	•		•	
Social Return Investment (SROI)		•	•	•	
Benefit-Cost Analysis		•	•	•	
Poverty and Social Impact Analysis (PSIA)		•	•	•	•

Fonte: Clark et al, 2004, p. 11.

Maas (2009, p. 46) analisa a criação do conceito da “Linha de Fundo Triplo (*Triple Bottom Line* – TBL)”. Reitera que o conceito TBL se concentra na criação de valor combinado (*blended value*) através de três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. A ideia por trás do valor combinado é que todas as organizações, sejam de fins lucrativos ou não, criam valor, com componentes econômico, social e ambiental, não divisíveis e, portanto, uma mistura destes três elementos.

Maas (2008, 2009); Maas et al (2011) utilizam a cadeia de valor do impacto de Clark et al (2004) e analisam métodos de medição de impactos sociais. Maas (2008) inicialmente lista dezesseis métodos. A tabela 3 apresenta os métodos de medição de impactos sociais.

Tabela 3 - Métodos de medição de impacto social.

• Millenium Development Goal scan (MDG-scan)
• Poverty Social Impact Assessment (PSIA)
• Social Impact Assessment (SIA)
• Stakeholder Value Added (SVA)
• Social return on Investment (SROI)
• Social return Assessment (SRA)
• Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
• Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)
• Balanced Scorecard (BSe)
• Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI)
• Local Economic Multiplier (LEM)
• Best Available Charitable Option (BACO)
• Triple Bottom-Line Accounting (TBL)
• Measuring Impact Framework (MIF)
• BoP Impact Assessment Framework
• Social Compatibility Analysis (SCA)

Fonte: Maas(2008, p. 76).

Segundo Maas (2008) os métodos podem ser classificados com base em suas características. Apontam seis características e seus tipos, expressos na tabela 4.

Tabela 4 - Características dos métodos de medição de impactos sociais.

Características	Tipos
Usuários	- Lucrativas - Não lucrativas
Foco	- Ex-post - Ex-ante
Orientação	- Entradas - Saídas
Perspectiva	- Micro (indivíduo) - Meso (Organização) - Macro (Sociedade)
Abordagem	- Método processual - Método do impacto - Monetização
Propósito	- Seleção - Monitoramento - Elaboração de relatórios - Avaliação

Fonte: Maas (2008, p.77)

A primeira característica relaciona-se com o potencial usuário do método, se uma organização com fins lucrativos ou uma organização sem fins lucrativos. A segunda característica é quanto à aplicação do método, se antes para avaliar os possíveis impactos planejados ou depois. A característica seguinte trata da questão da orientação, se baseada em entradas ou saídas. Se for com entradas seria redução nos insumos para realizar algo, e se orientada para as saídas tem a ver com os resultados obtidos (MAAS, 2008).

Quanto à perspectiva, pode ser no nível micro (indivíduos), nível meso (organização) ou no nível macro (negócios), sendo que a perspectiva micro pode compor indicadores no nível macro. Quanto à abordagem, o método de processo não mede retorno social; monitora a eficiência e custo-benefício das operações em curso; método do impacto mede os resultados e os impactos. Já os métodos de monetização utilizam números para a construção de indicadores em valor monetário para comparar com dados financeiros (MAAS, 2008).

No caso dos propósitos, são necessárias diferentes medidas para fins diferentes, pois depende do que se quer medir. Métodos adequados para a triagem e seleção facilita a avaliação das oportunidades de investimento e de seu desempenho em relação aos objetivos específicos dos investidores em termos sociais e financeiros. Métodos adequados para monitoramento auxilia a gestão na tomada de decisão operacional e fornece dados para a supervisão dos investidores (MAAS, 2008).

Também podem ajudar os empresários a identificar modificações no modelo de negócios ou oportunidades de mercado. Métodos de comunicação são particularmente úteis para informar as partes interessadas externas, tais como investidores potenciais, as entidades públicas ou outros que exijam ou solicitem relatórios de desempenho em uma base regular. Métodos para a avaliação podem ser utilizados para avaliação retrospectiva, o impacto *ex-post* de realizações para propósitos acadêmicos, mas também para a aprendizagem organizacional (MAAS, 2008).

Maas (2009) e Maas et al (2011) revisam a classificação dos métodos e enumeram trinta métodos, e enfatizam que todos tem foco quantitativo. A tabela 5 apresenta a revisão realizada.

Tabela 5 - Métodos revisados de medição de impacto social.

• Acumen scorecard
• Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI)
• Balanced Scorecard (BSc)
• Best Available Charitable Option (BACO)
• BoP Impact Assessment Framework
• Center for high impact philanthropy cost per impact
• CHAMP
• Foundation Investment Bubble
• Hewlett Foundation Expected Return
• Local Economic Multiplier (LEM)
• Measuring Impact Framework (MIF)
• Millenium Development Goal scan (MDG-scan)
• Measuring Impacts Toolkit
• Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
• Participatory Impact Assessment
• Poverty Social Impact Assessment (PSIA)
• Public Value Scorecard
• Robin Hood Foundation Benefit-cost ratio
• Social Compatibility Analysis (SCA)
• Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)
• SCEA
• Social e-valuator
• Social Footprint
• Social Impact Assessment (SIA)
• Social return Assessment (SRA)
• Social return on Investment (SROI)
• SEAT
• Stakeholder Value Added (SVA)
• Toolbox for Analysing Sustainable Ventures
• Wellventure Monitor

Fonte: Maas et al (2011, p. 14-15).

Além de revisar e incluírem outros métodos, as autoras modificam as características dos métodos para medição de impacto social. A tabela 6 fornece uma visão geral dessas características.

Tabela 6 - Características dos métodos revisados de medição de impactos sociais.

Características	Tipos
Propósito	- Seleção - Monitoramento - Elaboração de relatórios - Avaliação
Período de tempo	- Prospectivo - Contínuo - Retrospectiva
Orientação	- Entradas - Saídas
Duração do período de tempo	- Curto prazo - Longo prazo
Perspectiva	- Micro (indivíduo) - Meso (Organização) - Macro (Sociedade)
Abordagem	- Método processual - Método do impacto - Monetização

Fonte: Maas et al (2011, p.11)

Maas et al (2011) e Maas (2009) substituem duas características, quanto aos usuários e ao foco, por período de tempo e duração do tempo. Avaliam que métodos podem usar períodos de tempo diferentes para a avaliação. Alguns métodos podem ser aplicados para avaliar potenciais impactos esperados de programas planejados. Métodos também podem ser desenvolvidos com foco em curso nos acontecimentos em curso e são úteis para testar hipóteses ao longo do caminho. Métodos retrospectivos são úteis para avaliação das atividades passadas.

Quanto aos métodos em termos de duração do tempo podem ser a longo prazo ou a curto prazo. Nos métodos tradicionais de medição o foco está normalmente a curto prazo. No entanto, para a medição do impacto social, tanto o curto prazo como o longo prazo pode ser necessário, pois impactos sociais geralmente não ocorrem a curto prazo, e pode levar um longo prazo para que impactos sociais ocorram.

Maas et al (2011) concluem que somente oito dos trinta métodos adotam abordagem na medição de impactos sociais. Estes métodos adotam uma perspectiva macro da sociedade. Maas et al (2011) consideram que a maioria dos trinta métodos são úteis para o propósito

de avaliação bem como para a comunicação dos propósitos e resultados das organizações.

A *European Venture Philanthropy Association* (EVPA), fundada em 2004, constitui-se em uma rede de investidores sociais europeus de risco, de filantropia e de investimento social. O manual elaborado por esta organização destina-se especificamente a organizações filantrópicas e investidores sociais e, mais geralmente, investidores de impacto, fundações e quaisquer outros financiadores interessados em gerar um impacto positivo na sociedade. Conta, atualmente, com mais de 150 membros de 23 países.

O Manual EVPA foca em dois níveis: medir e gerenciar o impacto de investimentos específicos em organizações com propósito social (*Social Purpose Organisation* – SPO) e, em como as organizações filantrópicas e os investidores sociais contribuem para esse impacto.

EVPA (2013) considera que o objetivo da medição do impacto é gerenciar e controlar o processo de criação de impacto social, a fim de maximizar ou otimizá-lo (em relação aos custos). Utilizam a cadeia de valor do impacto, de Clark et al (2004) para apontar as definições utilizadas no manual.

Por se tratar de organizações europeias, possui características específicas para estas. EVPA (2013) declara que análises das metodologias existentes para medição de impacto e também devido à experiência de trabalhar junto com organizações filantrópicas e de investimento social mostrou que a maioria dos métodos e ferramentas para medir impactos compartilha uma base genérica.

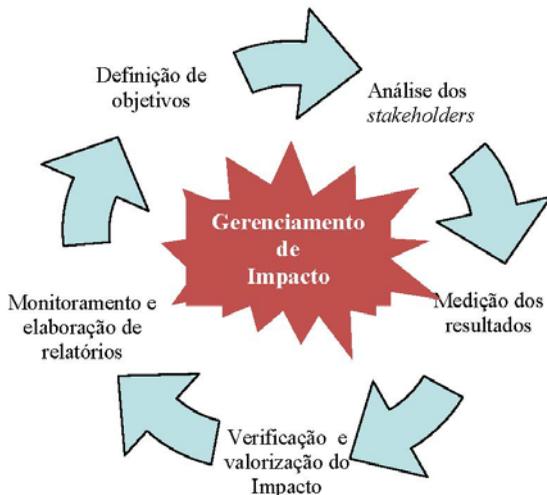
Segundo EVPA (2013) a base genérica, é constituída de cinco etapas:

- 1) Definição de objetivos,
- 2) Análise dos *stakeholders*,
- 3) Medição dos resultados,
- 4) Verificação e valorização do Impacto,
- 5) Monitoramento e elaboração de relatórios.

Estes cinco passos constituem o gerenciamento dos impactos, que ocorre de forma contínua e integrada no processo de gestão de investimentos. Por isso o Gerenciamento do Impacto é o núcleo do processo de medição. Para cada etapa do processo, deve-se considerar como isso se relaciona com o trabalho diário e colaborar para

organizações fortes e com resultados idem. A figura 10 apresenta as cinco etapas de mensuração de impacto social EVPA.

Figura 10 - Diagrama EVPA de gestão de impactos.



Fonte: EVPA, 2013.

A capacidade de uma organização para medir o impacto vai depender do setor e da geografia em que está operando. A propensão dos governos europeus para avançar no sentido de pagamento para os contratos de desempenho significa que a medição do impacto está se tornando mais importante para as organizações ativas nestas áreas (EVPA, 2013).

Os autores justificam a elaboração do guia no intuito de remover a complexidade em torno da questão e fornecer orientações práticas. Ainda apresentam alguns estudos de casos com a utilização do manual.

Outro exemplo de instituição que elaborou e publicou orientações para a comunicação de impactos é *Social Reporting Standard (SRS)*. A versão de 2011 sugere uma base conceitual para comunicar resultados de empreendimentos sociais, organizações sem fins lucrativos e outras organizações com propósito social, tanto para seus fundadores, investidores, parceiros e público em geral. A estrutura proposta por SRS sugere a padronização na elaboração de relatórios.

Para SRS (2011), as organizações sem fins lucrativos e com finalidade social (tal como os negócios sociais) devem documentar o seu

trabalho em uma base regular – para seus financiadores, investidores, organizações parceiras, e para o público. Por não haver padrões de relatórios para o setor social, existe uma variedade de formatos, o que é demorado e ineficiente para a organização das informações, e compromete a qualidade e a comparabilidade dos relatórios.

Achleitner et al (2009) tratam a respeito de um padrão comum de relatório. Afirmam que a fim de implementar e expandir suas ideias para resolver problemas sociais, os empreendedores sociais precisam de apoio financeiro e também não financeiro. Ao mesmo tempo, não existe um padrão comum de relatório, que instrua os empreendedores sociais como medir e relatar sua *performance*, riscos e a capacidade organizacional. Para estes autores, uma das consequências é a alocação ineficiente de capital.

Achleitner et al (2009) desenvolvem uma estrutura conceitual e integrada para relatórios de empreendedorismo social, desenhada como um sistema interligado de gestão a fim de classificar, estruturar e sistematizar indicadores de avaliação social de empreendimentos sociais, cujos elementos essenciais são a *performance*, os riscos e a capacidade organizacional. Esta estrutura baseia-se no Modelo de gestão de St. Gallen e no conceito de cadeia de valor do impacto (CLARK et al, 2004).

O modelo de gestão foi criado pelo Instituto de Gestão de St. Gallen (SGMI), da Universidade St. Gallen, uma escola de negócios internacional, localizada na Suíça. O SGMI oferece programas de gestão baseadas no Modelo de Gestão com o mesmo nome.

Achleitner et al (2009) consideram que para avaliar a *performance* de um empreendimento social é necessário ter claro o que o empreendedor social está tentando atingir. Neste contexto, podem distinguir-se diferentes tipos de objetivos; a classificação comum faz diferenciação entre metas de conteúdo e financeiras.

Metas de conteúdo referem-se a funções operacionais da empresa e é o principal objetivo dos empreendedores sociais. Metas financeiras incluem eficiência e devem dar suporte à existência da organização, tendo papel secundário. Os relatórios dos empreendimentos sociais têm de abranger todas as informações sobre o grau de realização dos objetivos em matéria de eficácia e eficiência.

Outro aspecto que deve de ser incluído num sistema de comunicação é o risco, pois influencia o desempenho. Assumir riscos é um elemento central da atuação empresarial e também se aplica a empreendedores sociais (BRINCKERHOFF, 2000). Uma diferença, no entanto, é evidente: enquanto os empreendedores sociais assumem risco

adicional em nome dos interessados aos quais a organização serve, empresários tradicionais assumem riscos em seu próprio nome ou em nome de seus acionistas (ACHLEITNER et al, 2009).

Por isso, é ainda mais importante divulgar os riscos existentes ao negócio em um sistema de comunicação. Avaliação de risco e sua gestão (prevenção, transferência, suposição, de redução) podem trazer benefícios do ponto de vista do empreendedor social, sendo o mais importante a melhor proteção.

Achleitner et al (2009) apontam outro fator que influencia o desempenho de um empreendedor social, que é a competência organizacional de sua empresa definida como sua capacidade de sobreviver, e aplicar com êxito as suas competências e recursos a fim de prosseguir os seus objetivos e satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders*. O conceito engloba recursos organizacionais, estruturas e processos e abrange temas como governança, gestão financeira, gestão de recursos humanos e tecnologia da informação. Capacidade organizacional, portanto, constitui um pré-requisito para a obtenção de resultados.

Achleitner et al (2009) justificam a escolha deste modelo por considerá-lo um sistema orientado, holístico, com abordagem interdisciplinar e que permite o tratamento abrangente, compreensivo e detalhado do assunto. Isso faz com que o modelo seja especialmente adequado para projetar um sistema de comunicação em empreendedorismo social, pois reúne os aspectos sociais e financeiros e a heterogeneidade geral de tais empreendimentos.

Tuan (2008) descreve e analisa oito abordagens para integrar o custo na medição e ou estimativa de criação de valor social. Porém seu foco é exclusivo na relação custo-benefício de investimentos em filantropia.

Conforme apresentado, são vários e diferentes métodos de mensuração de impacto social, com formatos, objetivos, e aplicações diferentes. Vale ressaltar que da variedade de métodos quantitativos muitos se aplicam a iniciativas sociais de organizações com programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC); financiamentos de fundações e empresas com fins lucrativos; organizações sem fins lucrativos. Também trabalhos que propõem estruturas e métodos para elaboração e divulgação de relatórios de mensuração de impactos sociais.

De mesma forma, o uso dos termos empresa social, negócio social, empreendimento social para a mesma situação ou tipo de empreendimento é frequente. Cabe destacar ainda que são métodos e

modelos aplicados a organizações europeias e americanas, com características, formatos, formas de financiamento e gerenciamento diferentes das brasileiras.

O desafio para qualquer organização, seja sem fins lucrativos, não governamental ou com fins lucrativos, é otimizar o desempenho em várias dimensões em vez de maximizar o desempenho em relação a um único aspecto (MAAS, 2009, p. 46, tradução nossa).

Dessa forma, torna-se crítico medir e avaliar os impactos sociais dos empreendimentos sociais ou empresas sociais, termos tratados no item 2.2.2.

2.4.6 Métodos de avaliação de impacto social em empreendimentos sociais

Assim como Roche (2000), Maas (2009) afirma que a partir da década de 1990, vários métodos foram desenvolvidos para medir impactos sociais. Vários trabalhos fornecem uma visão geral do conceito e da diversidade de métodos para a medição de impacto social, sendo em sua maioria de cunho quantitativo (MAAS et al, 2011; CLARK et al, 2004; TUAN, 2008; CLIFFORD et al, 2013).

Poucos são os que apresentam métodos ou modelos específicos para medir impactos sociais de empreendimentos sociais ou empresas sociais. McLoughlin et al (2009) e Pärenson (2011) , dentre os analisados, diferenciam-se por apresentarem propostas com cunho qualitativo e exclusivos a empreendimentos sociais.

Bonilha (2007) afirma ainda que, atualmente, o conceito de impacto social inclui os resultados previstos e também aqueles não previstos e contempla, ainda, os efeitos, positivos e negativos, que surgem após a implementação de um programa ou projeto em uma comunidade ou grupo social.

Da mesma forma que Maas (2009) este trabalho pretende fornecer uma visão geral dos métodos de avaliação de impacto social de modo a ilustrar a diversidade existente, para a construção de um modelo de avaliação de impacto a ser aplicado em um programa de capacitação de empreendedores sociais.

Pärenson (2011) afirma que a avaliação de impacto social no empreendedorismo social é o processo que resulta em encontrar o quanto um determinado problema social foi mitigado pelas atividades de uma organização específica. Para tanto, adota dois discursos antagônicos para a elaboração destes critérios. São os discursos dos que são a favor e contra o empreendedorismo social e afirma que um sólido

método de avaliação de impacto é necessário para a construção de ponte entre dois discursos distintos de empreendedorismo social: para os que são a favor do empreendedorismo social, as empresas sociais são eficazes, sem nenhuma prova empírica, e os adversários ou céticos em empreendedorismo social, que necessitam da comprovação empírica da eficácia das empresas sociais (PÄRENSON, 2011).

Considera que existem três tópicos de discussão sobre a eficácia das empresas sociais na literatura: (1) soluções inovadoras e diminuição da assimetria de informação; (2) a sustentabilidade das empresas sociais e legitimidade; e (3) a falta de clareza das normas de avaliação e desvio da missão.

Pärenson (2011) propõe três critérios para avaliação de impacto, a partir dos tópicos de discussão listados. Considera, em relação ao primeiro tópico, que um método de avaliação deve analisar se uma organização (empresa social) produz impacto social positivo (incluindo bem-estar social) do que outra organização, no mesmo campo, como resultado de metas menos oportunistas e menos assimetria de informação.

Em relação ao segundo, para testar o argumento da sustentabilidade ao avaliar empresas sociais, dois componentes devem ser considerados. O valor econômico, que pode ser avaliado por meio de métodos conhecidos para o setor lucrativo, bem como o valor social criado pela organização.

A função social cria grandes desafios para o empreendedor social medir o desempenho, diferentemente do empresário comercial que pode contar com medidas relativamente tangíveis e quantificáveis de desempenho. O maior número e os mais variados tipos de *stakeholders*, financeiros e não financeiros relacionados com uma organização social, resultam em uma maior complexidade na gestão desses relacionamentos (AUSTIN et al, 2006; KANTER; SUMMERS, 1987). Um método de avaliação deve analisar a contribuição para a sociedade - impacto social da organização (incluindo a criação de bem-estar social) e não apenas a dotação financeira e os resultados.

O terceiro critério, para testar o argumento do desvio da missão, um método deve analisar a relação entre as partes interessadas e as atividades. As próprias atividades devem ser analisadas para obter a prova de que a organização está fazendo a coisa certa e ajudar a resolver ou aliviar um problema social (PÄRENSON, 2011).

Estes critérios são semelhantes aos resultados do estudo de Achleitner et al. (2009), em que os elementos essenciais da

comunicação foram listados como desempenho, risco e capacidade de organização.

Avaliar o impacto social das empresas sociais com um método que responda aos critérios mencionados pode dar provas empíricas para dizer se os argumentos favoráveis ao empreendedorismo social se sustentam e se as empresas sociais têm legitimidade pragmática. Avaliar impactos sociais também pode sinalizar como reorganizar as atividades para obter mais impacto, de forma a ajudar as organizações a serem mais eficazes (PÁRENSON, 2011).

McLoughlin et al (2009) apresentam o SIMPLE, abordagem de cinco etapas para a medição do impacto. A primeira etapa SCOPE (âmbito) procura colaborar com os gerentes dos empreendimentos sociais na definição do impacto do problema. A segunda etapa MAP (mapear) procura identificar e priorizar os impactos para a medição.

A terceira etapa TRACK (caminho) desenvolve apropriadas medidas de impacto; a quarta etapa TELL (contar) comunica os impactos e a última etapa EMBED (incorporar) integra os resultados na tomada de decisão e gestão da cultura da organização.

Segundo McLoughlin et al (2009) esta abordagem é projetada para quebrar a complexidade na medição do impacto em partes facilmente acessíveis para fins de treinamento e gestão. É útil para visualizar todas as etapas como uma ferramenta de gestão totalmente integrada que é mais bem expressa holisticamente. O modelo apresenta uma abordagem 4BL e abrange impactos financeiros, econômicos, sociais e ambientais.

A etapa 1 trata do âmbito da organização, e procura integrar o problema do impacto e os envolvidos no impacto. Nesta etapa são discutidos os conceitos, sobretudo sobre o que é impacto e o que é uma medida de impacto. Isto se faz necessário em função dos recursos e do tempo empregados. As quatro dimensões fundamentais são a missão e os valores; os envolvidos externos (contexto do impacto dos empreendimentos sociais); os atores internos (o contexto organizacional e de tomada de decisão) e as demais partes interessadas.

A relação missão e objetivos explícitos de uma organização vai criar uma lista de impactos pretendidos e é, portanto, condutor central na seleção das medidas de impacto. Da mesma forma, os *stakeholders* influenciam e são críticos para a avaliação de impactos. Tanto os atores internos como os externos são considerados, pois questões como a natureza do produto ou serviço (contexto organizacional) ou mudanças externas nas condições econômicas (contexto do impacto) podem criar

oportunidades e trazer ameaças para a organização (MCLOUGHLIN et al, 2009).

Segundo McLoughlin et al (2009) a etapa 2 identifica os impactos para medição e modifica o TBL, ao incluir questões econômicas e propor o 4 BL, por considerar apropriado para a inserção de questões locais como emprego, crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) local. Nesta etapa os autores aplicam o marco lógico para ligar as atividades da organização, as saídas, os resultados e os impactos. De mesma forma, uma lista de verificação é útil para orientação. Questões sobre a lógica do processo, das possíveis relações causais, dos recursos para as atividades, dos resultados, dos impactos, do horizonte do tempo dos resultados colaboram na busca de resultados e impactos robustos e verificáveis.

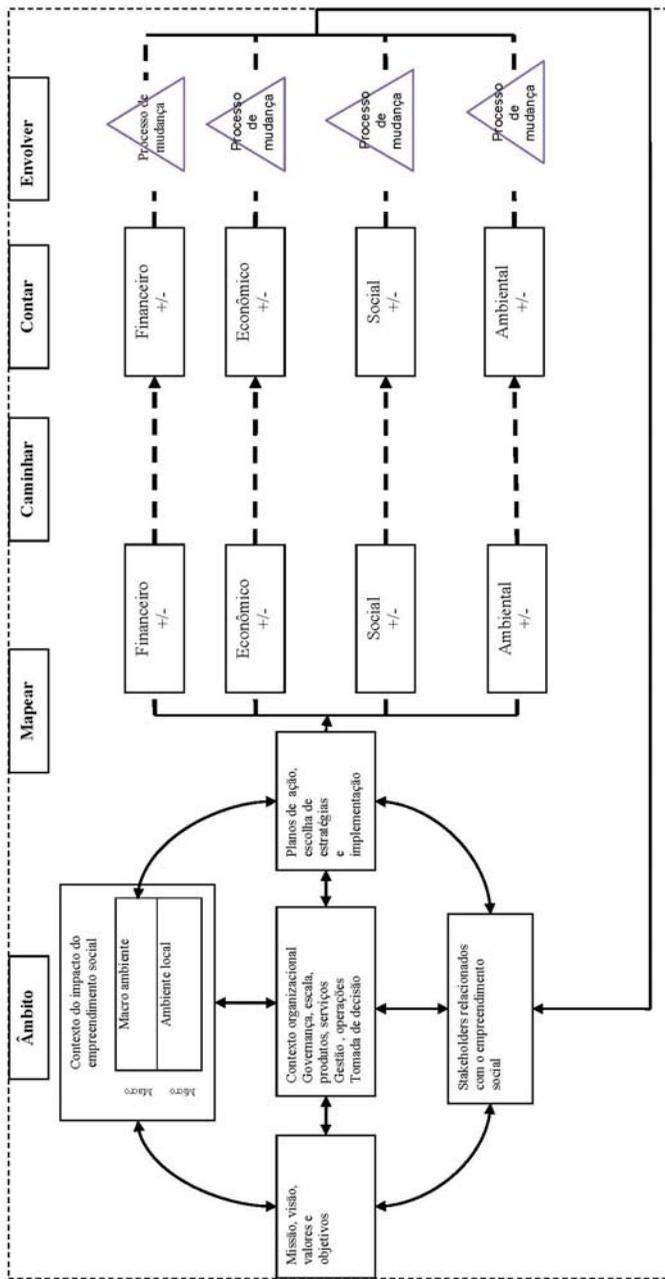
A etapa 3 desenvolve as capacidades de um empreendedor social para medir o seu impacto por meio da criação de indicadores e estabelecimento de um sistema de gestão para captura de dados e efetiva implementação. Para isto, quatro passos são sugeridos: determinar os resultados e os impactos que se quer medir; conceber indicadores que permitirão ao empreendimento social coletar dados de impacto pertinentes; desenvolver uma estratégia de coleta de dados, e implementar a estratégia de coleta de dados (MCLOUGHLIN et al, 2009).

Na etapa 4 ocorre a elaboração de relatórios sobre impacto. Após a coleta de dados é decisivo a apresentação dos resultados sistematizados, de forma profissional. Estes relatórios envolvem a demonstração das mudanças nas áreas de atuação; seleção de dados adequados, utilização na gestão interna e comunicar aos *stakeholders*.

A quinta e última etapa é um desafio gerencial e cultural para os empreendimentos sociais Trata-se principalmente de assegurar que os processos de medição de impacto estejam totalmente integrados na organização, em todos os níveis, e que a coleta de dados e elaboração de relatórios torne-se norma. Algumas diretrizes podem ser úteis, como fomentar o apoio e a participação na mudança; aumentar a conscientização sobre o porquê a mudança é necessária, entre outros.

A figura 11 apresenta o modelo completo do SIMPLE.

Figura 11 – Modelo SIMPLE.



Fonte: McLoughlin et al (2009).

Segundo McLoughlin et al (2009) a avaliação qualitativa preliminar da metodologia é derivada de três fontes: primeiro, de um questionário, com perguntas reflexivas abertas e aplicadas imediatamente após três dias de treinamento; em segundo lugar, por trabalhos concluídos por aqueles que participaram e submeteram à qualificação do *Institute of Leadership Management* (ILM); e, em terceiro lugar, a partir de dois empreendimentos sociais onde a equipe SIMPLE realizou sessões de incorporação em casa com equipes de funcionários da organização.

Os resultados da avaliação qualitativa preliminar revelaram uma contrastante imagem que, por um lado, demonstrou a experiência positiva dos participantes na aprendizagem sobre a medição do impacto e uma intenção de implementação. Mas, por outro lado, claramente era necessário mais apoio, para a maioria dos participantes. Portanto, cursos de formação por si só não são suficientes (MCLOUGHLIN et al, 2009).

O ideal é que os processos de incorporação sejam totalmente facilitados, sob medida, em cada empreendimento, e é defendida a estreita colaboração com a equipe do empreendimento social. No entanto, alguns modelos híbridos podem manter os custos baixos por meio de um curso de formação (com vários participantes presentes para ratear o custo total pelo número de pessoas) e o mais importante, a incorporação de acompanhamento nas sessões.

O *feedback* dos participantes também revelou que a metodologia SIMPLE pode ser adaptada para todos os tamanhos e setores organizacionais de uma empresa e é um modelo que permite que as medidas específicas sejam selecionadas por cada organização.

Pärenson (2011) colabora para o debate acadêmico e, sobretudo, para a prática dos empreendedores sociais na mensuração de impactos sociais ao propor critérios para a medição de impactos. A construção de uma metodologia que incorpora apoio aos empreendedores sociais, tanto com cursos de formação quanto com atendimento individual, e ainda com a proposição de modelos híbridos, para melhor relação custo-benefício são as contribuições de McLoughlin et al (2009).

Segundo Guclu, Dees e Anderson (2002) se podem medir os resultados sociais, mas não existe uma métrica comum para comparar diferentes tipos de resultados ou para comparar os resultados com os recursos e o tempo investido na sua concretização.

Para Mair e Martí (2006) a avaliação do desempenho social e de impacto é um dos maiores desafios para os profissionais e pesquisadores em empreendedorismo social. Segundo estes autores, o real problema

não é a medição em si, mas como as medidas podem ser utilizadas para quantificar o desempenho e o impacto do empreendedorismo social.

Neste sentido, as escolas de negócios e instituições têm atuado para a capacitação de empreendedores sociais, no sentido de colaborar para a formação dos empreendedores, a implementação e o funcionamento dos empreendimentos criados. Também acontece o questionamento dos impactos sociais gerados por estas capacitações, da mesma forma como ocorre questionamento quanto aos impactos dos empreendimentos sociais.

A fundamentação teórica apresentada contribui para a construção do modelo de avaliação, pois permite a reflexão a respeito dos conceitos que embasam o trabalho e o conhecimento de métodos de avaliação de impacto social. O que fica explícito nos modelos e métodos analisados são aspectos como clareza de objetivo ou propósito; métricas e medição de resultados e competência organizacional para tanto. De mesma forma, surgem questões como gestão de processos, com determinação de recursos organizacionais, humanos e econômicos, relação com *stakeholders* internos e externos. Para alguns autores, medir *performance*; para outros, valor social.

Desta forma, este trabalho propõe a elaboração de modelo de avaliação de programas de capacitação de empreendimentos sociais por meio dos impactos sociais gerados.

No capítulo seguinte, são apresentados os métodos e técnicas utilizados para a construção desta proposta.

3 METODOLOGIA

O propósito deste capítulo é apresentar o percurso metodológico, que abrange as características da pesquisa e as etapas de pesquisa.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

De forma a detalhar a estrutura e o caminho percorrido pela pesquisa realizada, apresentam-se as características, as categorias e a classificação da mesma, retratadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Características e categorias da pesquisa.

Características	Categoria
Quanto ao propósito	Proposição de planos
Quanto à abordagem	Qualitativa/Quantitativa
Quanto aos objetivos	Exploratória
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e documental Aplicação de questionários eletrônicos Estudo de caso e <i>survey</i>
Quanto à análise dos dados	Identificação de padrões, cruzamento de informações

Fonte: Elaboração da autora.

Este trabalho adota o paradigma interpretativista, pois se entende que o mundo social é como um processo desenvolvido pelos indivíduos e a explicação dos fenômenos sociais centra-se na consciência social e na subjetividade, no quadro de referencia do participante e não do observador (MORGAN, 2005).

Neste paradigma, busca-se compreender a sociedade partindo-se do ponto de vista dos atores envolvidos no processo. São as pessoas que constroem e mantêm, de forma simbólica, a realidade.

Trata-se de trabalho que tem como intuito realizar uma proposição de planos, com o objetivo de melhorar ou aperfeiçoar um Programa. Este tipo de propósito implica sugestões para melhorias, o que exige proximidade com o programa e, idealmente, a possibilidade de implementar as sugestões e observar os efeitos (DIEHL; TATIM, 2004).

No caso deste estudo, a abordagem se dá por métodos mistos, (qualitativo e quantitativo). Creswell (2010) considera que este método se vale dos pontos fortes dos métodos quantitativos e qualitativos.

A abordagem qualitativa permite lidar com as questões atinentes à organização foco da pesquisa e contribui para analisar situações que

permeiam as relações dos seres humanos em suas relações sociais. É possível compreender e classificar processos por que passam grupos sociais e permite um aprofundamento para entender porque e como agem determinados indivíduos (RICHARDSON, 1985).

Martins (2010, p. 50) afirma que na abordagem qualitativa “a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece”, e pode ser considerado um ponto forte desta abordagem.

Denzin (1978; Patton, 1990, *apud* Godói e Balsani, 2006) apontam e recomendam a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno, o uso da triangulação para melhorar o desenho do estudo. Neste sentido, Minayo (2005) colabora para a realização deste trabalho ao propor a avaliação por triangulação de métodos como forma de integração da análise das estruturas, dos processos e dos resultados, a compreensão das relações envolvidas na implementação das ações e a visão que os diversos atores constroem sobre todo o projeto. Esta proposta inclui os atores do projeto e do programa não apenas como objetos de análise, mas como sujeitos de auto avaliação.

A pesquisa qualitativa tem como foco os processos do objeto de estudo e o entendimento do processo pode resultar em um mapa, que é produto da reflexão do pesquisador sobre seu território de pesquisa (VAN MAANEN, 1979, *apud* MARTINS, 2010, p. 51). Miles e Huberman (1994, *apud* Godói e Balsani, 2006, p.110) afirmam que a validade dos estudos qualitativos passa por interrogações: os resultados encontrados no estudo fazem sentido? São confiáveis para os indivíduos estudados e outros leitores?

Como forma de responder a esses questionamentos, a abordagem quantitativa é utilizada, pois permite objetividade e a captura de “evidências da pesquisa por meio da mensuração das variáveis” (MARTINS, 2010, p. 46).

A utilização de dados quantitativos na coleta e no tratamento das informações caracteriza a pesquisa quantitativa (DIEHL; TATIM, 2004). As variáveis da pesquisa, em seus vários níveis, não são manipuladas pelo pesquisador, que pode ter, ou não, proximidade com o objeto do estudo (MARTINS, 2010).

Para Creswell (2010) as pesquisas podem empregar métodos quantitativos e qualitativos, ora atribuindo mais peso a um do que a outro, ora iniciando-se com um e concluindo-se com outro.

Martins (2010, p. 55) afirma que autores como Creswell (1994), Amaratunga et al (2002), Creswell e Clark (2006) e Sampieri et al (2006) citam a “combinação de métodos mais que ao uso conjunto de

diferentes métodos e técnicas de coleta e análise de dados”. Os mesmos autores consideram que a combinação das duas abordagens permite a complementaridade e um entendimento melhor dos problemas de pesquisa do que cada uma permitiria de forma isolada.

Como vantagens de combinar as duas abordagens, Creswell e Clark (2006, *apud* Martins, 2010) apontam: a compensação dos pontos fracos de ambas às abordagens; fornecer evidências mais abrangentes para o estudo de um problema de pesquisa; colaborar na resposta a questões que uma abordagem única não seria capaz; ser prática ao permitir ao pesquisador liberdade para utilizar métodos possíveis para a solução do problema de pesquisa, entre outros (MARTINS, 2010).

A pesquisa do tipo exploratória objetiva o aperfeiçoamento de ideias ou o desvendar de percepções. Seu planejamento é flexível, de forma que permita abordar vários aspectos do objeto de análise. Inclui levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com indivíduos envolvidos com o problema analisado e análise de exemplos para entendimento do fenômeno.

O estudo de caso escolhido e objeto deste trabalho é um programa de capacitação de empreendedores sociais atuante no estado do Paraná, Brasil. Trata-se de um programa pioneiro no país, cuja metodologia foi construída e implementada em conjunto com equipe de pesquisadores de uma instituição de ensino.

Configura-se um estudo de caso, pois analisa um conjunto de dados que mostram o objeto da pesquisa. Yin (2001) afirma que o estudo de casos é apropriado para a análise de problemas contemporâneos e que tem por finalidade explicar diferentes fenômenos. Também aborda que sua maior utilização ocorre para explicar causas em situações da vida real, sobretudo em intervenções em percurso e que envolve muitas variáveis de interesse.

Segundo Martins (2010, p. 57) “num estudo de caso pode ser feita uma pesquisa de levantamento (*survey*) para identificar alguma tendência de opinião entre os indivíduos”. Neste trabalho adotou-se uma abordagem combinada com a utilização de levantamento tipo *survey* exploratório com os participantes do programa de capacitação, caso analisado.

A escolha e utilização deste tipo de *survey* permite adquirir uma visão inicial sobre o tema investigado. Além disso, em uma *survey* exploratória a unidade de análise é claramente definida, os respondentes são representativos desta unidade de análise e o tamanho da amostra deve ser suficiente para incluir uma gama do fenômeno de interesse (CAUCHICK MIGUEL; HO, 2010).

Para Pinsonneault e Kraemer (1993) a pesquisa *survey* do tipo exploratória permite familiarizar-se com um tópico específico ou identificar conceitos iniciais sobre. De mesma forma, busca descobrir novas possibilidades e dimensões da população analisada.

Trata-se também de estudo longitudinal, pois “se investiga o presente, mas com certa retrospectividade e, por ser estudo de caso único, para tenha maior aprofundamento” (CAUCHICK MIGUEL, 2010, p.133). O estudo longitudinal permite a coleta de dados ao longo do tempo, em períodos, para estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda as relações entre elas (SAMPIERI et al, 1991).

Utilizou-se múltiplos métodos para a coleta de dados, como a aplicação de questionários eletrônicos, entrevistas semiestruturadas com formuladores e professores do programa, pesquisa documental e bibliográfica, participação em um dos módulos de capacitação do programa selecionado.

Contatou-se o Programa SESI Empreendedorismo Social em diversas ocasiões, a partir do ano de 2009, e em 2012 obtiveram-se os dados necessários para o início da pesquisa, o que validou a escolha do Programa. Os acessos ao material didático, à dinâmica e aos envolvidos constituem-se então em agentes facilitadores.

Durante o período de contato entre os anos de 2009 a 2013, ocorreram modificações na gestão, na estrutura do programa e na metodologia utilizada. Em 2011, manteve-se estreito contato com os empreendedores sociais participantes e à metodologia, ao acompanhar a capacitação deste ano.

Utilizou-se, para a elaboração do questionário a ser aplicado, referenciais teóricos e práticos apresentados no capítulo 2. Além disso, empregaram-se noções e elementos do *Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)* que oferece um conjunto de métricas desenvolvidas por especialistas.

IRIS é uma iniciativa da *Global Impact Investing Network (GIIN)*, que acompanha e supervisiona seu desenvolvimento desde 2009. Anteriormente, IRIS foi gerido conjuntamente pela Fundação Rockefeller, *Acumen Fund*, e *Lab B*, que iniciaram o desenvolvimento de IRIS no início de 2008, com o apoio de Hitachi, Deloitte e Pricewaterhouse Coopers.

Em maio de 2013, enviou-se 194 questionários eletrônicos, dos quais 48 emails retornaram, devido a mudanças de endereço eletrônico e de provedores; também erros de informação de emails, bloqueios, entre outros. Resultou-se em 146 emails válidos. Após o reenvio de

solicitação de preenchimento, tentativas e contatos telefônicos com alguns empreendedores obtiveram-se 37 respondentes, ou 25,3% do total de emails válidos, em 2 meses (maio e junho de 2013). Neste mesmo período, contataram-se profissionais e professores envolvidos na formulação e implementação do programa por telefone e email.

A aplicação de questionários eletrônicos possui vantagens como o baixo custo e evitar erros de preenchimento, mas também possui desvantagens como a baixa taxa de respostas e a impessoalidade (COUPER, 2000; EVANS; MATHUR, 2005; FAN; YAN, 2009).

Para Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados por email para os entrevistados alcançam em média 25% de devolução. No caso de uma *survey* do tipo exploratória, não existe um mínimo para a taxa de retorno dos instrumentos de pesquisa. Contudo, para os autores, existe a necessidade da construção de modelo conceitual e de rigor metodológico (FORZA, 2002 *apud* CAUCHICK MIGUEL; HO, 2010).

Na análise documental conheceram-se os processos dos programas de capacitação, sobretudo do programa selecionado. A pesquisa bibliográfica fornece a base teórica e conceitual do trabalho e colabora para a construção do mapa conceitual e da proposta do modelo de avaliação. Os contatos e entrevistas com professores, formuladores e outros profissionais relacionados aos programas de capacitação e a participação, em um dos módulos da capacitação do programa selecionado, no ano de 2011, permite entender a dinâmica dos programas e os processos.

Empregou-se para a análise dos dados método tipo não paramétrico por ser uma pesquisa qualitativa. De forma a verificar a qualidade dos dados, realizou-se uma pré-análise dos questionários aplicados. Os dados foram tratados e são apresentados aqueles que colaboram com o objetivo do trabalho.

3.2 FASES DA PESQUISA

O objetivo deste estudo é o desenvolvimento de um modelo para avaliar programas de capacitação de empreendedores sociais por meio da avaliação de impactos gerados. Para sua realização, propõem-se seis etapas sintetizadas na Figura 12.

Figura 12 - Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaboração da autora.

3.2.1 Formação do perfil das instituições e escolas de negócios

Necessário se faz a realização de pesquisa para a identificação de instituições e escolas de negócios que promovam a capacitação de empreendedores sociais, no Brasil e exterior. Nesta etapa, além do programa de capacitação já contatado e que é o caso analisado neste trabalho, constatou-se que no Brasil a FDC desenvolve a capacitação com a utilização de metodologia consolidada e aplicada a formação de executivos. O estágio de doutoramento no exterior, com bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na Universidad Politécnica de Madrid (UPM), por seis meses permitiu o contato com o programa de capacitação da ESADE, e com outros programas europeus como da INSEAD e os norte-americanos como ASHOKA, Fundação Skoll e GSBI.

3.2.2 Levantamento dos modelos de avaliação de impactos

Nesta etapa procurou-se conhecer e arrolar os modelos de avaliação de impacto existentes, no Brasil e exterior. O estágio de doutoramento no exterior proporcionou interação e entrevista com um dos formuladores e professor do curso da ESADE e de um dos responsáveis pelo programa na INSEAD.

De mesma forma, no Brasil, houve contato com um dos idealizadores do curso PAEX e da proposta POS, da FDC, e com a professora responsável pela monitoria de planejamento e avaliação dos projetos sociais. No caso da organização foco do estudo, foram mantidos contatos com formuladores do projeto piloto, dirigentes, gestores, professores e empreendedores sociais capacitados.

3.2.3 Validação da escolha do programa

O levantamento dos programas nacionais e internacionais e as suas características, corroborou a escolha do Programa SESI Empreendedorismo Social. A metodologia desenvolvida e utilizada para capacitação tem formato similar às adotadas para formação de gestores empresariais, e com características semelhantes a de escolas de negócios.

Tal escolha embasa-se no pioneirismo e relevância do mesmo, já que existem poucos casos no Brasil e também devido à acessibilidade a dados e documentos, já que a metodologia deste Programa foi desenvolvida pelo Laboratório de Empreendedorismo (LEMP), da Universidade Federal de Santa Catarina.

De forma a conhecer e aprofundar o conhecimento sobre o Programa houve a participação no módulo II - Plano de Negócios - como ouvinte, em 2011, bem como o acompanhamento individual presencial dos Planos de Negócios e a participação no módulo Apresentação dos Planos de Negócios, também no ano de 2011. A validação da escolha deu-se em 2012, com o acesso aos dados dos participantes das capacitações realizadas de 2006 a 2012.

3.2.4 Proposição de modelo de avaliação de impacto

A partir do levantamento dos programas de capacitação de empreendedores sociais, dos modelos de avaliação de impacto expostos e acesso a dados do programa a ser analisado elaborou-se modelo de avaliação de impacto. As características, componentes, variáveis e

conteúdos do modelo baseiam-se nas contribuições teóricas sobre empreendedorismo social e avaliação de impactos sociais e nas colaborações práticas dos programas das escolas de negócios apresentadas.

3.2.5 Realização de pesquisa de campo com empreendedores sociais capacitados do programa selecionado

Após a elaboração de modelo, aplicou-se instrumento de coleta de dados aos empreendedores sociais capacitados pelo programa escolhido. Elaborou-se um questionário eletrônico pela ferramenta *Googledocs*, aplicado aos participantes do Programa SESI Empreendedorismo Social, edições dos anos de 2006, 2007, 2008, 2010, 2011 e 2012. A turma de 2009 não foi incluída na pesquisa porque não foram encontrados meios para contato com os participantes.

O questionário eletrônico foi enviado por email a 194 participantes do programa de capacitação, em sete edições. Do total de questionários enviados, 48 emails retornaram devido à mudança de endereço eletrônico, inexistência de usuários, erros de informação dos emails, entre outros. Os contatos considerados válidos se constituíram em 146 emails, do qual resultaram 37 questionários respondidos, 25,3%, do total de emails válidos.

Utilizou-se também o contato por meio de telefone devido à demora no recebimento dos instrumentos de pesquisa respondidos. As turmas dos anos de 2006 e 2007 foram contatadas, sobretudo devido ao alto índice de retorno de emails, em termos proporcionais, sendo que nenhum participante da turma de 2007 havia respondido ao questionário um mês após o envio do mesmo. Os contatos telefônicos com esta turma especificamente permitiu uma maior aproximação com os empreendedores sociais, e resultou em sete questionários preenchidos.

3.2.6 Aplicação e validação do modelo de avaliação

Com os resultados obtidos com a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica aplicou-se e validou-se o modelo de avaliação construído ao programa selecionado.

3.3 CRONOGRAMA DA PESQUISA

O Quadro 3 sumariza as atividades e os períodos de realização.

Quadro 3 - Cronograma da pesquisa.

Atividades	Trimestre/ano									
	2011				2012				2013	
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2
1) Formação do perfil das instituições e escolas de negócios										
2) Levantamento dos modelos de avaliação de impactos										
3) Validação da escolha do programa										
4) Proposição de modelo de avaliação										
5) Realização de pesquisa com aplicação dos questionários										
6) Aplicação e validação do modelo de avaliação										

Fonte: Elaboração da autora.

4 ELABORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

O modelo proposto baseia-se na metodologia de McLoughlin et al (2009), nos critérios de Pärenson (2011) e nos modelos das escolas de negócios para critérios de seleção, de desenvolvimento e de acompanhamento de empreendimentos sociais.

4.1 DIMENSÕES DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Este trabalho propõe um modelo de avaliação de impacto social, baseado em modelos existentes e utilizados por fundações, grupos de pesquisa, organizações sociais e empresas privadas, para avaliar investimentos e financiamentos a projetos e programas sociais e empreendimentos sociais.

Há que se considerar que os programas de capacitação e suas metodologias são construídos com objetivos institucionais, sociais e econômicos pré-definidos, e qualquer modelo de avaliação de impacto deve considerar estes objetivos.

Tal proposição apoia-se ainda nas propostas das escolas de negócios, que utilizam sua *expertise* e estrutura de forma a colaborar para a formação dos empreendedores sociais, elaboração e implementação do negócio social, bem como no aprimoramento de suas atividades, no estabelecimento de parcerias e formação de redes, com vistas à sustentabilidade.

O modelo de avaliação proposto está estruturado em três dimensões. A primeira parte trata da estrutura, dos objetivos, estratégia e recursos; a segunda parte expõe as atividades e os processos envolvidos. A terceira parte aborda a mensuração dos resultados obtidos, o acompanhamento e a construção de indicadores que permitem a avaliação de impacto do programa.

A dimensão estrutura relaciona-se com objetivo do programa e da própria avaliação, os conceitos que embasam a proposta, os *stakeholders*, os recursos necessários, além da estratégia e dos planos de ação. Trata-se do planejamento e relaciona-se com a gestão, com a indicação de quem é responsável; qual a periodicidade das tarefas, os resultados previstos, a retroalimentação e as possíveis correções necessárias.

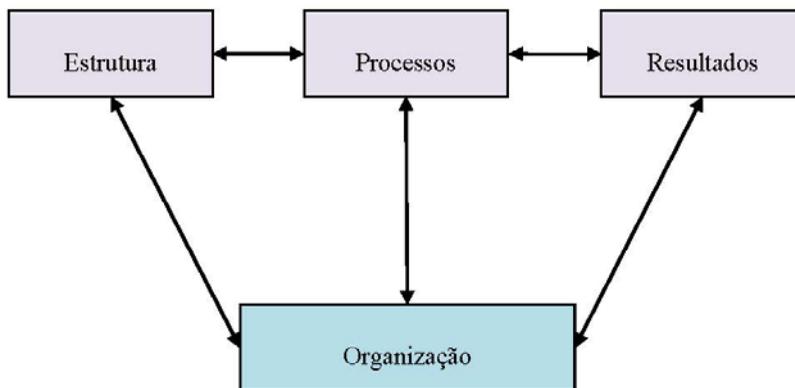
Na segunda dimensão elencam-se as atividades, os processos necessários, a governança e que se relacionam com a estrutura do programa. Os processos relacionados à capacitação dos empreendedores

sociais envolvem o levantamento do histórico (propósitos); o arrolamento dos instrumentos do programa; da descrição dos impactos, das dificuldades e facilidades e, a reformulação dos propósitos e instrumentos.

A terceira dimensão abrange os resultados, o acompanhamento e a elaboração de indicadores que expressem as relações entre a estrutura - objetivos, recursos, estratégia - as atividades e os processos delimitados. Desta forma, pode-se avaliar os impactos do programa.

A figura 13 apresenta e resume as dimensões.

Figura 13 - Síntese das dimensões do modelo de avaliação de impacto social.



Fonte: Elaboração da autora.

4.2 A ESTRUTURA

Por estrutura refere-se à preparação para avaliação (planejamento), em que se agrupam, organizam e interagem os recursos – humanos, econômicos, organizacionais, os envolvidos na avaliação e suas tarefas, os demais *stakeholders*, delimitação de objetivo, levantamento e detalhamento dos possíveis efeitos ou resultados.

Os conceitos teóricos que orientam a construção do modelo delimitam os elementos relevantes e tem relação com os recursos (*inputs*), as atividades, as saídas (*outputs*), os resultados (*outcomes*) e também os impactos (*impacts*), numa linha do marco lógico (Rodrigues, 2010) e da cadeia de valor do impacto (CLARK et al, 2004).

Os elementos da estrutura, as análises do ambiente externo e interno e a determinação das necessidades dos propositores do programa

e dos empreendimentos sociais envolvidos permitem o planejamento, com objetivos definidos, estratégia e abrangência delimitada, detalhamento e exequibilidade das atividades e da avaliação.

A gestão deve ser centralizada em profissional com conhecimentos de gestão e social, de forma a abranger a totalidade do contexto do impacto do programa. Os funcionários, prestadores de serviços e outros envolvidos devem se reportar a uma chefia que acompanhe todas as atividades e processos.

Cabe destacar a relevância da explicitação de uma teoria de impacto social, que expõe como o programa pretende atingir o impacto social previsto. De mesma forma, considerar as atividades e seus processos e também os resultados.

4.3 AS ATIVIDADES

Trata-se da ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um meio e um fim, *inputs*, *outputs* claramente identificados; uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994). A governança envolve a organização e os processos, e esclarece o que deve ser feito, por quem, como, quando e porque, e preenche espaços entre estratégia e execução.

No processo de desenvolvimento de um programa, as atividades são ofertadas em fluxo contínuo e estabelecem uma sequência de eventos ou resultados que permitirão atingir os objetivos almejados (impactos sociais). Mouchamps (2011) considera que no nível processual pode-se medir a *performance* da organização por meio dos *inputs*, *outputs*, *outcomes* e *impacts*. Necessário atentar para a composição do contexto interno e externo, que afetam os processos, as atividades, os *stakeholders* e também a governança (MCLOUGHLIN et al, 2009).

Para Harrington (1993) governança pode ser definida como um grupo de tarefas interligado logicamente, que utiliza os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. A governança compreende os processos, a estrutura, as políticas, responsabilidades e procedimentos adotados para o funcionamento da organização e institui um mapa referencial para conduzir as decisões (BUSSACOS, 2011; SILVA, 2010).

São cinco os processos mapeados. O primeiro é o processo de seleção dos participantes e pode ser considerado fator preponderante. Neste processo é necessária a construção de critérios, que permitam a seleção de empreendedores sociais com características empreendedoras

personais específicas, tal como os programas das escolas de negócios e organizações como Ashoka; com um projeto delimitado, com foco e propósitos definidos, e número de participantes condizente com as condições da capacitação. Cabe ressaltar que programas de capacitação das escolas de negócios utilizam critérios de seleção específicos, inclusive com a adoção de exercícios, e procuram tornar o processo eficiente e eficaz.

O segundo processo é o de desenvolvimento do empreendedor, com conteúdos gerais e específicos, considerados relevantes para os empreendedores sociais. Os conteúdos se referem às necessidades que um empreendedor possui para estruturar um negócio social e colocá-lo em funcionamento. Aspectos jurídicos para a constituição do empreendimento, fontes de financiamento e elaboração de projetos sociais, finanças para participação em editais de projetos sociais, criação e medição de impacto social são conteúdos pertinentes e necessários. Cabe ressaltar que a inserção de parcerias com escolas de graduação e pós-graduação pode ser utilizada de forma a colaborar com os professores e empreendedores.

O processo seguinte é o de estruturação do negócio/empreendimento social, com a participação de mentores e executivos de empresas e organizações sociais. Neste processo, a troca de experiências com outros empreendedores sociais, capacitados pelo programa ou não, e organizações sociais pode colaborar para motivar os participantes. Além dos professores do programa, a participação de mentores e executivos também pode colaborar para a construção de um instrumento estruturado e adequado às condições existentes.

O quarto processo é o de criação de um ecossistema de apoio e constituição de rede. Aqui, se insere a participação de outros *stakeholders* como diretores de bancos e *venture capital*, financiadores de risco, empresas com editais abertos para a seleção de projetos. O ecossistema permitiria a troca de ideias e a construção de rede de contatos, e como apoio aos empreendedores sociais. A apresentação dos instrumentos de constituição do empreendimento pode ser um dos momentos de encontro abrangente, de socialização de experiências e com a participação e a inserção de parceiros.

O último processo é o de acompanhamento estratégico, ou seja, após a apresentação da síntese ou do instrumento de composição do empreendimento. Propõe-se que o negócio social seja acompanhado durante um período não inferior a um (1) ano. Este acompanhamento permitirá a avaliação do impacto do programa e a retroalimentação, com ajustes pontuais e/ou específicos. Pode incluir visitas aos

empreendimentos por gestores do programa, mentores, professores ou por parceiros como diretores de empresas, bancos ou organizações.

4.4 OS RESULTADOS

Considera-se que os resultados obtidos são ferramenta de gestão e servem para analisar os processos e procedimentos, aferir resultados quantitativos e qualitativos, identificar pontos fortes e fracos e reforçar ou reorientar as atividades.

Devem-se monitorar os resultados obtidos e comunica-los aos vários *stakeholders*. A mensuração de resultados permite a construção de indicadores antes, durante e após os processos. Antes do início das atividades, um pré-diagnóstico, quando se estipula a estrutura e os objetivos; durante os processos para prover informações e mudanças/melhorias; ao final, após o período de realização das atividades e processos.

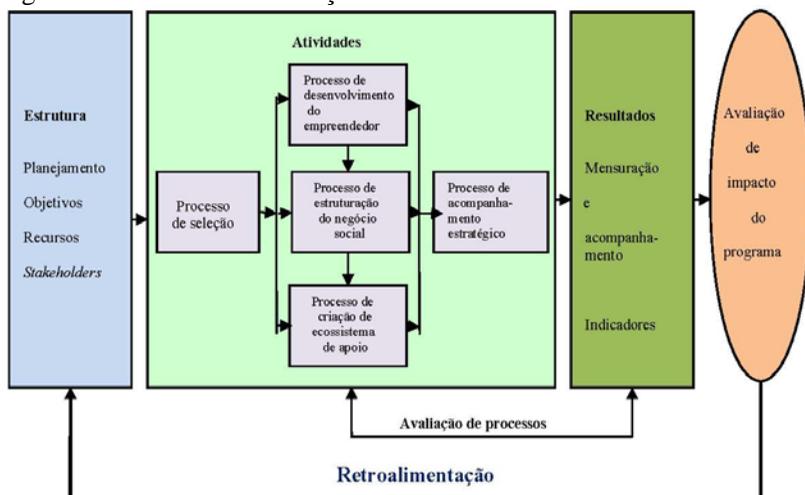
Um sistema de indicadores acompanha as atividades e os resultados, permite reflexão dos envolvidos no programa e a tomada de decisões de gestores. Indicadores são “parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica” (VALARELLI, 1999).

A identificação e desenvolvimento de indicadores servem para conhecer o alcance dos objetivos, em determinado período de tempo, além de avaliar o impacto. Podem-se elencar impactos prováveis por tipo (positivo ou negativo); pela ação (direta ou indireta); pela ocorrência (curto, médio e longo prazo); pela duração (temporário ou permanente) e pelos benefícios e/ou ônus possíveis.

Nessa dimensão se realiza também a emissão e a comunicação dos resultados por meio de relatórios aos públicos de interesse envolvidos com o programa e a avaliação. Trata-se de etapa que por vezes não é considerada, mas que permite a divulgação dos processos e resultados, o que lança luz sobre os programas de capacitação e expõe a eficácia dos mesmos. Quando se consideram os processos e os resultados obtidos têm-se a avaliação dos processos ou formativa (CHIANCA, 2001), também expressa no modelo de avaliação proposto.

A figura 14 apresenta o modelo elaborado, a partir das dimensões consideradas.

Figura 14 - Modelo de avaliação elaborado.



Fonte: Elaboração da autora.

Este modelo se diferencia dos modelos de avaliação apresentados e descritos no capítulo 2 por incorporar as contribuições teóricas e práticas de McLoughlin et al (2009), que após estruturar um modelo em cinco etapas o validou junto a entidades e empreendedores participantes de programa de capacitação. Além disso, a estrutura, as atividades e os resultados se integram e buscam construir a capacidade organizacional de forma a obter a eficácia.

A relação entre objetivos, processos e medição de resultados é prática comum apontada pelos autores sobre avaliação. Também se considera que quando da medição de impacto se meça os resultados e os impactos (MAAS, 2008).

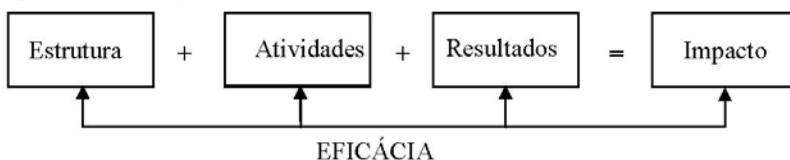
Neste sentido, pode-se considerar que o modelo proposto atende ao que Chianca (2001) aponta no item 2.4.3, deste trabalho, como atributos de uma avaliação: utilidade, viabilidade, propriedade e precisão. Uma avaliação deve ser útil para gerar informações e atender às necessidades das instituições e pessoas envolvidas. Quanto à viabilidade, deve adotar procedimentos práticos e ser eficiente, ao gerar informações relevantes que justifiquem os custos. Em termos de propriedade, ser conduzida dentro de normas legais e éticas. Quanto à precisão, deve assegurar que a avaliação produza informações tecnicamente adequadas e relevantes para o programa.

As escolas de negócios, sobretudo a ESADE e INSEAD adotam conceitos e critérios similares a McLoughlin et al (2009), em que a formação, o acompanhamento e o apoio após a capacitação fazem parte dos programas. O programa foco de estudo e que será analisado no capítulo seguinte utiliza atividades, que apesar de não agrupadas como no modelo elaborado, se assemelham.

Roche (2000) afirma que o critério da eficácia deve preceder o de eficiência, e define eficácia como sendo o grau em que os processos estão em consonância com os resultados alcançados.

Nesse sentido, a figura 15 sintetiza o que se configura como a eficácia do modelo de avaliação proposto, pela interação entre a estrutura, as atividades/processos e os resultados, e que levam à avaliação de impacto do programa.

Figura 15 - Relação entre as dimensões e a eficácia.



Fonte: Elaboração da autora.

Tendo como apoio as dimensões, os elementos e a proposta do modelo, a organização objeto do estudo de caso será apresentada no capítulo a seguir.

5 APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

Com a intenção de colaborar para amenizar e melhorar as condições sociais, econômicas e pessoais algumas organizações implementaram programas de capacitação de empreendedores sociais. A organização foco da aplicação e validação do modelo de avaliação de impacto proposto é apresentada a seguir.

A organização analisada é o Programa SESI Empreendedorismo Social, que atua no estado do Paraná, desde 2006, e foi escolhido por ser pioneiro no desenvolvimento de uma metodologia para capacitação de empreendedores sociais no Brasil. Também pode ser considerado o caso mais relevante, já que existem pouco no Brasil. Igualmente, a acessibilidade a dados e documentos foi fator de escolha, já que a metodologia deste Programa foi desenvolvida pelo LEMP, da Universidade Federal de Santa Catarina e do qual a autora deste trabalho participou.

Para conhecer a dinâmica da metodologia do Programa participou-se do módulo II - Plano de Negócios - como ouvinte, bem como do acompanhamento individual presencial dos Planos de Negócios e participação no módulo VII - Apresentação dos Planos de Negócios - no ano de 2011.

Além disso, a metodologia elaborada segue algumas características das escolas de negócios apresentadas no capítulo 2. Utiliza os ainda conteúdos e conhecimentos de gestão do setor privado e do campo social em sua prática, e segue a perspectiva norte-americana. São sete edições finalizadas, com 223 pessoas capacitadas e 127 projetos apresentados.

Contatou-se o objeto de estudo em diversas ocasiões, sendo que os contatos preliminares ocorreram no ano de 2009, na fase inicial da investigação. Em 2010 obteve-se autorização e os dados necessários para o aprofundamento da pesquisa. Os acessos ao material didático, à dinâmica e aos envolvidos constituem-se então em agentes facilitadores.

Durante o período de contato entre os anos de 2009 a 2013, ocorreram modificações na gestão, na estrutura do programa e na metodologia utilizada. Em 2011, manteve-se estreito contato com os empreendedores sociais participantes e com a metodologia, devido à participação na capacitação deste ano.

5.1 PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O Serviço Social da Indústria (SESI) foi criado em julho de 1946 e é uma entidade de direito privado, mantida e administrada com recursos e com a direção do empresariado industrial. É constituído por um departamento nacional em Brasília e departamentos regionais nos estados brasileiros que, embora respeitem as diretrizes nacionais, atuam com autonomia administrativa de gestão (LEZANA et al, 2008).

O SESI é uma instituição que tem como missão promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco na educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial. Como visão, espera ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.

Na busca por uma atuação diferenciada, o SESI/PR além de apoiar as indústrias em suas ações para aperfeiçoar o conhecimento e fomentar a saúde de seus trabalhadores atua também nos projetos sociais voltados à comunidade. São três vertentes: Educação para a Nova Indústria; Indústria Saudável e Responsabilidade Social Corporativa. Com este ponto de vista, o SESI Paraná dirige as suas ações para programas focados em desenvolvimento regional e inovação, como o empreendedorismo social, a inclusão digital, a rede de inovação social, entre outros (SESI, 2009).

Ao constatar a necessidade de capacitação para atender à demanda por profissionais qualificados para a geração e implantação de projetos sociais, o SESI/PR atendeu ao edital intitulado “Diretrizes de Incentivo do Departamento Nacional para os Programas Estratégicos do SESI – 2005: Educação, Lazer e Saúde”, cujo objetivo era “consolidar a unidade sistêmica, estimular novas tecnologias, fortalecer os programas estratégicos e promover a expansão do atendimento à empresa industrial” (FARFUS et al, 2007, p.130).

Neste sentido, a Unidade SESI/PR determinou o foco em empreendedorismo social, de forma a acompanhar as mudanças e desenvolver ações sociais e também propiciar ambiente fecundo para a geração de ideias, desenvolvimento de competências na área de empreendedorismo social e a construção “de uma metodologia própria para a realização desse processo, que visava também à disseminação da cultura do empreendedorismo social no estado do Paraná” (FARFUS et al 2007, p.130).

Após o processo de licitação, estabeleceu-se uma parceria para a implantação da proposta com a FEESC, instituição de apoio à UFSC e com atuação em empreendedorismo e domínio de tecnologias em EAD.

Farfus et al (2007, p. 15) afirmam que foi realizada a abertura de um edital que explicitava as condições para a participação no projeto Empreendedorismo Social. Ressaltam que “um processo de logística, que atendesse à demanda estadual, exigiu uma estratégia para a divulgação das inscrições no Programa, nas cinco regionais e 28 unidades do SESI/PR”.

Segundo Farfus et al (2007) buscou-se no desenho da metodologia o domínio da ferramenta de ensino de educação a distância (EAD), suporte teórico consistente, técnicas de apresentação em público, desenvolvimento de comunicação oral, ampliação de rede de relacionamentos, visão sistêmica e respeito à diversidade, entre outros aspectos. A estrutura e metodologia são apresentadas no próximo tópico.

5.2 ESTRUTURA E METODOLOGIA DO PROGRAMA

O projeto piloto Empreendedorismo Social ocorreu em 2006 e previa a transformação de ideias trazidas pelos participantes em planos de negócios e seu acompanhamento durante um ano após a conclusão da capacitação, período no qual começam a aparecer alguns dos resultados.

As ideias apresentadas nos projetos a serem desenvolvidos deveriam se enquadrar em quatro áreas de atuação: Educação e Cidadania; Lazer e Cultura; Responsabilidade Social e Saúde e Segurança e contemplar conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento local. Seriam escolhidos até vinte projetos, sendo distribuídos nas áreas citadas e atuantes no estado do Paraná.

As inscrições poderiam ser realizadas por colaboradores do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e também por colaboradores da indústria paranaense e deveriam ser realizadas em período determinado. Os participantes não têm gastos com alimentação, hospedagem e com o material impresso, que são custeados pelo SESI-PR (FARFUS et al, 2007; SESI, 2009).

No edital foi incluído um roteiro para a apresentação de projetos, que incluía a descrição e nome do projeto; por que o empreendedor social pretende realizar o projeto apresentado; para quem será desenvolvido e como foi identificada a necessidade; como pretende concretizar o projeto e a equipe do projeto. Além disso, deveriam ser anexados os currículos da equipe.

O modelo da primeira edição da proposta adota a seguinte metodologia:

- a) Definição de uma proposta de educação semipresencial, utilizando encontros presenciais e ferramenta de Educação A Distância (EAD);
- b) Atendimento a todos os municípios paranaenses, com desenho de logística e infraestrutura para atendimento aos empreendedores sociais;
- c) Programa constituído de quatro módulos: I) O indivíduo; II) Plano de Negócios; III) O empreendedor social, e IV) Fontes de financiamento e finanças;
- d) Módulo específico para apresentação dos planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores sociais no programa;
- e) Uso da plataforma Eureka, que possibilita momentos assíncronos e síncronos, para a introdução dos conteúdos, respeitando-se o processo de autonomia do aprendiz adulto;
- f) Motivação espontânea dos alunos para a aprendizagem e respeito ao processo de comunicação que se diferencia no tempo e espaço, incentivando o fortalecimento da comunicação entre os períodos presenciais;
- g) Definição dos objetivos a serem atingidos com o uso da ferramenta e valorização dos exercícios de aprofundamento da aprendizagem, com os conteúdos articulados com o material impresso, e
- h) Valorização das informações trazidas pelos participantes e que alimentaram a ferramenta.

A seleção dos projetos para participação no Programa foi realizado por um Comitê Técnico de Avaliação, com base em duas etapas: atendimento ao edital (eliminatório) e avaliação do projeto, tendo como referenciais a ideia e a formação acadêmica dos integrantes. Os aspectos a serem observados são a possibilidade de criação de produtos, serviços e tecnologias sociais, potencial de transformação social e aplicação de conceitos de desenvolvimento sustentável e desenvolvimento local. A formação acadêmica deve ter compatibilidade com a área escolhida, e a participação em cursos formais e de capacitação, além da experiência profissional são itens avaliados. A divulgação dos resultados se deu por meio de Edital específico, divulgado pelo SESI.

Na edição piloto de 2006 e nas quatro edições seguintes, de 2007 a 2010, a capacitação teve duração de aproximadamente quatro meses,

no segundo semestre de cada ano. A carga horária total foi de 154 horas, das quais 56 horas presenciais, divididas em sete encontros presenciais, com oito horas cada um e 98 horas por meio da ferramenta de Educação a Distância (EAD), plataforma Eureka.

Desde o início e em todas as edições do Programa, os encontros ocorreram em Curitiba-PR. Nas sete edições finalizadas e analisadas por este trabalho (de 2006 a 2012), 223 pessoas foram capacitadas e 127 projetos apresentados. Cabe ressaltar que podem participar até três pessoas por projeto.

Farfus (2008) relata que avaliar o programa piloto foi constante desde sua concepção e que duas estratégias foram elencadas para avaliação do programa. A primeira é a avaliação de processo que monitora a metodologia construída, suas características e a forma como se desenvolveu, buscando identificar fatores que, durante a implantação, facilitaram ou dificultaram sua realização, e permitindo assegurar a realização do projeto e o cumprimento dos objetivos definidos dentro dos prazos e orçamento pactuados;

A segunda estratégia é a avaliação de resultados que busca identificar indicadores quantitativos para finalizar o relatório de prestação de contas e indicadores que possibilitam realimentar a proposta. Dessa forma é possível comprovar que o programa cumpriu os objetivos propostos, que o público-alvo é contemplado e em que medida as metas são atingidas.

Ao final da implantação do programa piloto, alguns indicadores quantitativos – avaliação de resultados - retratam a realidade vivenciada. Vinte e nove pessoas finalizaram a capacitação e concluíram o desafio de transformar ideias em planos de negócios, concluídos e apresentados no último módulo do programa. A partir desses indicadores a metodologia foi realimentada. Pontos fortes identificados permaneceram inalterados, como exemplo, os encontros presenciais realizados aos sábados.

Dados coletados em encontros presenciais e nas reuniões mensais para acompanhamento dos planos de negócios - avaliação de processo - foram construídos a partir da percepção dos atores envolvidos no processo e permitiram realinhar as estratégias e realimentar a metodologia, que foi sistematizada com a utilização de material impresso e tecnologia de informação e comunicação – plataforma de EAD.

A edição de 2007, agora como um Programa, manteve a metodologia, em sua essência, alterando para até vinte e cinco projetos participantes e a sete a quantidade dos módulos. São:

- I. Apresentação do programa e ferramenta de EAD;
- II. O indivíduo e o empreendedor social;
- III. Plano de Negócios;
- IV. Fontes de Financiamento e elaboração de projetos sociais;
- V. Finanças para Planos de Negócios e projetos sociais;
- VI. Aspectos jurídicos para o Terceiro Setor, e
- VII. Apresentação dos Planos de Negócios.

Constata-se mudanças na composição e estrutura dos módulos, com a introdução de discussões sobre fontes de financiamento, aspectos jurídicos, e as apresentações dos Planos de Negócios passam a ser consideradas como módulos.

No ano de 2007 foi desenvolvida e acrescentada uma nova estratégia, a avaliação de impacto, que pretende monitorar a transformação ocorrida e em que medida os planos de negócios sistematizados no Programa são implementados após a fase da capacitação.

A parceria com a FEESC/UFSC foi mantida nas edições de 2007 e 2008, com a previsão de encontros mensais para acompanhamento e suporte à implementação dos Planos de Negócios, agora incluídos no Regulamento. A ideia de acompanhamento surgiu na edição piloto e é considerado um diferencial do Programa e para os empreendedores sociais.

A partir do ano 2009 não houve continuidade da parceria entre o SESI/PR e a FEESC/UFSC, mas o programa continuou a ser ofertado, com a manutenção da estrutura da edição de 2007. Cabe ressaltar que também em 2009 houve a saída da gestora do programa, que atuava desde sua concepção.

Nas edições de 2011 e 2012, ocorrem mudanças no tempo de duração da capacitação, que ocorreram durante três meses, com carga horária total de 88 horas, sendo oito encontros com oito horas cada um, totalizando 64 horas. Os participantes acompanharam online, via plataforma de tecnologia de Educação a Distância, as demais 24 horas do curso, exceto no ano de 2011 em que não foi utilizada a plataforma Eureka. Os participantes têm acompanhamento individual presencial, em dois encontros para a elaboração e ajustes no Plano de Negócios.

Também ocorreram mudanças nos aspectos a serem considerados para a seleção de projetos. São avaliados a observância do disposto no edital; a clareza da ideia, que deve incluir conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento local, de forma a produção de produtos, serviços e

tecnologias sociais; as demandas do empreendimento; a formação acadêmica compatível e a disponibilidade de tempo para o projeto.

A metodologia também foi modificada, agora constituída por cinco etapas:

1. Lançamento do edital/inscrição;
2. Seleção dos candidatos;
3. Capacitação;
4. Apresentação e avaliação dos Planos de Negócios;
5. Acompanhamento mensal no ano seguinte.

A estrutura dos módulos das edições de 2011 e 2012 também foi reformulada:

- I. Apresentação do Programa SESI Empreendedorismo Social;
- II. Planos de Negócios;
- III. Fontes de financiamento e elaboração de projetos sociais;
- IV. Aspectos jurídicos para o terceiro setor;
- V. Finanças em Planos de Negócios e em editais de projetos sociais
- VI. O indivíduo e o empreendedor social; e
- VII. Apresentação dos Planos de Negócios, em dois encontros presenciais e certificação para os participantes desde que tenham 75% de frequência e apresentem os Planos de Negócios.

Os dados coletados permitem afirmar que em termos quantitativos houve, até 2008, um aumento do número de pessoas capacitadas e de projetos sociais, transformados em Planos de Negócios, desenvolvidos e apresentados no encerramento da turma da terceira edição. De 2009 a 2012, o número de pessoas e projetos apresentados decresce, mas mantém certo equilíbrio. Foram 223 pessoas capacitadas e 127 projetos apresentados nas sete edições. A Tabela 7 sintetiza os dados.

Tabela 7 - Dados do Programa SESI-PR Empreendedorismo social.

EDIÇÃO (ANO)	NÚMERO PESSOAS CAPACITADAS	NÚMERO DE PROJETOS APRESENTADOS
2006	29	24
2007	32	28
2008	46	23
2009	28	13
2010	26	11
2011	26	14
2012	36	14
Total	223	127

Fonte: Farfus(2008); Farfus et al(2007); Farfus et al (2008); SESI (2010, 2011 e 2012).

Apesar da proposição de acompanhamento e suporte à implementação dos Planos de Negócios desde a segunda edição do Programa, e de elicitação de três estratégias de avaliação, pouco se sabe a respeito.

Uma das contribuições é a de Farfus (2008) que apresenta pesquisa realizada com os participantes das primeiras duas edições, anos de 2006 e 2007. Constata dificuldades para contato com os participantes, pois dos 61 participantes somente 31 ou 50,81% dos instrumentos de pesquisa retornaram, devido a mudança de Curitiba, alterações de endereço eletrônico e residencial, falecimentos, entre outros.

Farfus (2008) elenca como contribuição do empreendedor social para o desenvolvimento local, por meio da atividade empreendedora, apoio a longo prazo para a comunidade atendida, disseminação da cultura empreendedora, a redução da vulnerabilidade social, aumento do conhecimento e da informação, lazer e geração de renda, a cooperação com outras iniciativas empreendedoras, entre outros.

Quanto às competências desenvolvidas, Farfus (2008, p. 95) relata que a ampliação do conhecimento teórico e a sistematização de ideias sociais transformadas em projetos ou planos de negócios foram as mais reconhecidas pelos egressos, com 89,90%. Também foi identificada como fundamental pelos empreendedores a competência da articulação da rede de relacionamentos com 80,6% de validação.

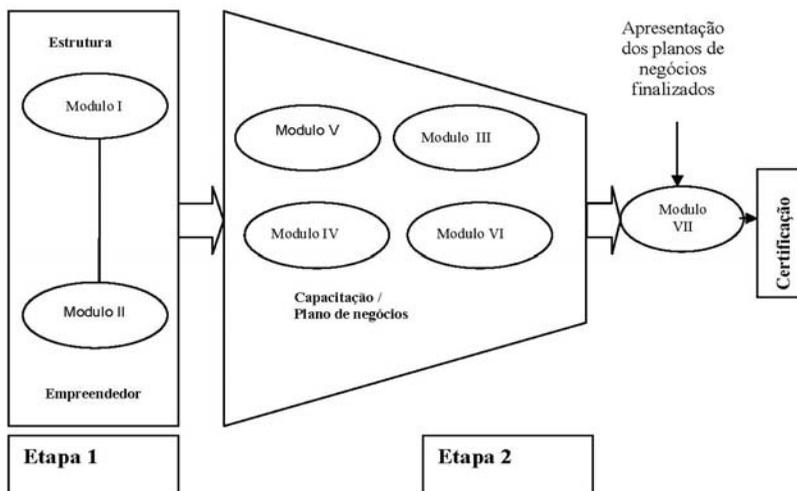
Farfus (2008) afirma que algumas dificuldades relatadas para a implementação dos Planos de Negócios foram a captação de recursos, indisponibilidade de tempo e local para realização, sustentabilidade do projeto, formato jurídico, entre outros. Isto pode ser constatado, pois foram implementados 16% dos planos de negócios após a capacitação.

Devido a estes resultados, por se tratar de metodologia desenvolvida em parceria com a FEESC/UFSC e a condições de acessibilidade geográfica e de dados, e estrutura similar a uma escola de negócios, em que o empreendimento social é tratado como negócio, o programa de capacitação de empreendedores sociais do SESI-PR foi escolhido para o estudo de caso.

5.3 ANÁLISE DO PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A base inicial para a análise do programa de capacitação apoia-se no processo de criação de oportunidade de Guclu, Dees e Anderson (2002), sua divisão em duas etapas e a forma como aponta para a oportunidade de se conseguir impacto social com as ações dos empreendedores sociais. A figura 16 mostra a adaptação inicial, com base na estrutura da edição do ano de 2007.

Figura 16 - Proposta inicial de análise do Programa SESI Empreendedorismo Social.



Fonte: Elaboração da autora, a partir de Guclu, Dees e Anderson (2002).

A Etapa 1, do processo sugerido, se constitui da apresentação da estrutura, de seus participantes e dos instrumentos a serem utilizados, equivalentes ao Módulo I. A abordagem do indivíduo, com sua bagagem pessoal, e do empreendedor social, com suas características comportamentais, ideias promissoras e vontade de realizar mudanças sociais, referem-se ao Módulo II.

Ao entrar no Programa, este indivíduo/empreendedor receberá um conjunto de informações, constituída pelos módulos III, IV, V e VI, descritos anteriormente e desenvolverá e apresentará um Plano de Negócios, Módulo VII. Estes cinco módulos compreendem a Etapa 2. Ao transformar sua ideia em um Plano de Negócios, a traduz em uma oportunidade de negócio social, o que pode gerar impacto social, em termos da relação propósito/resultados, conforme Guclu, Dees e Anderson (2002) propõem.

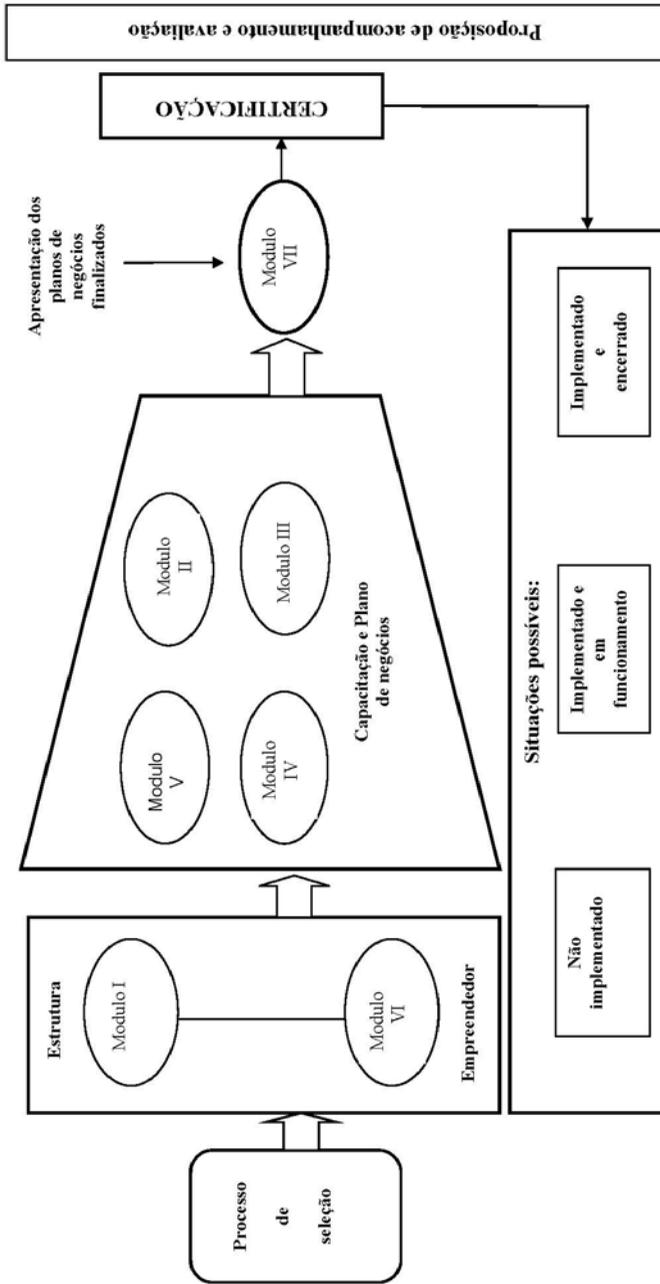
Cabem então, alguns questionamentos a respeito dos resultados do Programa SESI Empreendedorismo Social, pois dos empreendedores sociais capacitados em duas das edições - 2006 e 2007, somente pode ser constatada a implementação de 16% dos Planos de Negócios (FARFUS, 2008). Não são conhecidos dados dos demais anos quanto à implementação dos Planos de Negócios, o que não permite detectar uma tendência.

Porque a baixa taxa de implementação dos Planos de Negócios? Quantas pessoas atendidas nos planos implantados? Quais os problemas identificados, resolvidos e não resolvidos? Em quais setores de atuação? Qual(is) a(s) forma(s) de financiamento dos projetos implantados? Os resultados obtidos são compatíveis com os recursos utilizados? O Programa atinge seus objetivos? Quais os impactos sociais gerados a partir da capacitação?

Além disso, a certificação após a apresentação dos Planos de Negócios é o ponto final do contato dos empreendedores sociais com o programa. Apesar da proposição de três tipos de avaliação e do acompanhamento mensal no ano seguinte, conforme descrito, poucas são as informações disponíveis a respeito.

Após as mudanças na estrutura dos módulos, a análise dos conteúdos da capacitação, nos anos de 2011 e 2012, dos dados disponíveis, e com base nas questões apontadas, a proposição inicial foi revista e modificada. A figura 17 mostra a proposição.

Figura 17 - Proposta modificada de análise do Programa SESI Empreendedorismo Social.



Fonte: Elaboração própria, a partir de Guclu, Dees e Anderson (2002).

Constata-se que houve alteração na sequência dos módulos nas edições de 2011 e 2012, com redução de 57,12% no tempo de duração total da capacitação (de 154 horas para 88 horas) e diminuição de 24,48% na carga horária via plataforma de tecnologia de Educação a Distância em 2012 (de 98 horas para 24 horas). Em 2011 não houve utilização da plataforma Eureka. O processo de seleção, a certificação, a proposta de acompanhamento e avaliação são mantidas. As situações possíveis são incluídas para reflexão quanto aos resultados do programa.

Os programas de capacitação das escolas de negócios, apresentadas no capítulo 2, forneceram subsídios para a elaboração do modelo, pois estes programas incluem formação nos campus das escolas de negócios, *mentoring*, acompanhamento, apresentação dos Planos de Negócios e também formação específica a cada organização. Além disso, em sua maioria, adotam critérios rigorosos de seleção, de desenvolvimento e de acompanhamento.

De mesma forma, a pesquisa bibliográfica sobre avaliação e métodos de avaliação de impacto social mostrou a existência de vários modelos e tipos, inclusive específicos para avaliação de impactos de empreendimentos sociais.

Neste sentido, as duas propostas de análise construídas a partir de Guclu, Dees e Anderson (2002) colaboraram para a reflexão, assim o modelo SIMPLE de McLoughlin et al (2009).

5.4 PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO

Além da contribuição da pesquisa bibliográfica teórica sobre avaliação e métodos de avaliação, dos conteúdos e das práticas das escolas de negócios, foram realizados contatos via telefone e email com dois dos formuladores e professores do programa analisado e também com dirigentes da instituição proponente do programa.

A proposta do modelo de avaliação de impacto para o programa é centrada nos participantes e também na administração do programa, pois pretende colaborar para sua melhoria. Para tanto, um questionário eletrônico foi concebido e enviado aos participantes do programa, com exceção dos participantes do ano de 2009, de forma a obter dados e informações dos empreendedores sociais capacitados para conhecer a realidade em que vivem, elaborar um diagnóstico, analisar seus resultados e construir um modelo adaptado à realidade do programa.

Os participantes das capacitações do programa, caso analisado, apresentaram sugestões de melhoria que abrangem as dimensões apresentadas no capítulo anterior: estrutura, processos e resultados.

5.4.1 Estrutura

A elaboração da metodologia do programa abrangeu pesquisadores da área de empreendedorismo social e gestores comprometidos com a área social. A estrutura constitui-se do planejamento, com a reunião e organização dos recursos – humanos, econômicos, organizacionais, delimitação de responsabilidade e tarefas dos envolvidos no programa e na avaliação.

A equipe é constituída por funcionários do SESI-PR e o gestor do Programa deve ser profissional com conhecimentos de gestão e social, de forma a abranger a totalidade do contexto do impacto do programa. Além dos funcionários, os prestadores de serviços e outros envolvidos devem se reportar a uma chefia que acompanhe todas as atividades e processos.

Os elementos da estrutura, as análises do ambiente externo e interno e a determinação das necessidades dos propositores do programa permitem o planejamento, com objetivos definidos, estratégia e abrangência delimitada, detalhamento e exequibilidade das atividades e da avaliação.

Os conceitos teóricos que orientam a construção do modelo delimitam os elementos relevantes e tem relação com os recursos (*inputs*), as atividades, as saídas (*outputs*), os resultados (*outcomes*) também os impactos (*impacts*), numa linha do marco lógico.

A não continuidade da parceria do SESI/PR com a FEESC/UFSC e a saída da gestora, em 2009, participante de todo o processo de desenvolvimento e implantação do programa desde sua idealização provocaram mudanças na estrutura do programa, com rearranjo dos conteúdos; no tempo de duração e carga horária da capacitação; nos gestores do programa.

5.4.2 Atividades

No processo de desenvolvimento de um programa, as atividades são ofertadas em fluxo contínuo e estabelecem uma sequência de eventos ou resultados que permitirão atingir os objetivos almejados (impactos sociais). Mouchamps (2011) considera que no nível processual pode-se medir a *performance* da organização por meio dos *inputs*, *outputs*, *outcomes* e *impacts*.

Necessário atentar para a composição do contexto interno e externo, que afetam os processos, as atividades, os *stakeholders* e

também a governança (MCLOUGHLIN et al, 2009). A governança envolve a organização e os processos, e esclarece o que deve ser feito, por quem, como, quando e porque, e preenche espaços entre estratégia e execução.

A instituição analisada desenvolveu a metodologia de capacitação, que inclui o processo de seleção, o processo de formação e apresentação dos Planos de Negócios, bem como o processo de acompanhamento e avaliação.

O processo de seleção começa quando é lançado o regulamento para participação no programa. Após o encerramento do prazo para a inscrição, os projetos são avaliados por um Comitê Técnico de Avaliação, composto por profissionais experientes e com competência técnica na área de Empreendedorismo Social, e segundo os aspectos descritos no item 5.2.

Os conteúdos do processo de formação, sintetizados na figura 16, mostram que os sete módulos procuram dar o suporte teórico para a elaboração de um Plano de Negócios de um empreendimento social e sua implementação. A avaliação dos Planos de Negócios é realizada quando da apresentação destes, sendo obrigatória para a conclusão da participação e recebimento da certificação.

O processo de acompanhamento mensal foi proposto após o encerramento da primeira edição do programa. As turmas da primeira e segunda edição (2006 e 2007) mantiveram contato com a gestora do programa durante o ano seguinte ao término da capacitação (FARFUS, 2008). Nos anos seguintes, com a mudança da gestora, não houve continuidade no processo de acompanhamento mensal.

5.4.3 Resultados

Os resultados obtidos em uma avaliação são ferramenta de gestão e permitem avaliar os processos e procedimentos, medir resultados quantitativos e qualitativos, levantar pontos fortes e fracos e robustecer ou redirecionar as atividades.

Conforme já exposto, de posse dos resultados é possível a construção de indicadores antes, durante e após os processos. Antes do início das atividades, um pré-diagnóstico, quando se estipula a estrutura e os objetivos; durante os processos para prover informações e mudanças/melhorias; ao final, após o período de realização das atividades e processos.

A identificação e desenvolvimento de indicadores servem para conhecer o alcance dos objetivos, em um determinado período de

tempo, além de avaliar o impacto. Podem-se elencar impactos prováveis por tipo (positivo ou negativo); pela ação (direta ou indireta); pela ocorrência (curto, médio e longo prazo); pela duração (temporário ou permanente) e pelos benefícios e/ou ônus possíveis.

Um sistema de indicadores acompanha as atividades e os resultados, permite reflexão dos envolvidos no programa e a tomada de decisões de gestores. Podem-se considerar quais mudanças ocorreram em três níveis: no indivíduo; na organização e suas redes (comunidade) e, no sistema social (nacional e internacional). Infere-se daí a importância de obter os resultados e utilizá-los.

Nessa dimensão se realiza também a emissão e a comunicação dos resultados por meio de relatórios aos públicos de interesse envolvidos com o programa e a avaliação. Trata-se de etapa que por vezes não é considerada, mas que permite a divulgação dos processos e resultados, o que lança luz sobre os programas de capacitação e expõe a eficácia dos mesmos. Quando se consideram os processos e os resultados obtidos têm-se a avaliação dos processos ou formativa (CHIANCA, 2001), também expressa no modelo de avaliação proposto.

5.5 A CONTRIBUIÇÃO DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS PESQUISADOS

A pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários eletrônicos, permitiu conhecer a realidade de parte dos empreendedores sociais capacitados. Conforme exposto no capítulo três, foram 146 questionários enviados, com o retorno de 37 questionários preenchidos.

A parte inicial do questionário se referia à identificação dos respondentes. Participaram 16 homens e 21 mulheres, perfazendo 37 respondentes. Deste total, 18 são pós-graduados e 13 possuem curso superior completo, ou seja, 31 participantes, o que equivale a 83% do total de respondentes com escolaridade de nível superior. Quanto ao ano da participação, a tabela 8 apresenta um resumo.

Tabela 8 - Participantes da pesquisa, por ano.

Ano	Total de participantes	Emails válidos	Total de respondentes
2006	29	18	3
2007	32	23	7
2008	46	33	7
2010	26	19	4
2011	26	21	6
2012	36	32	10
Total	195	146	37

Fonte: Elaboração da autora, a partir dos dados da pesquisa.

A primeira parte do questionário tratava da caracterização geral do empreendimento antes da capacitação. A pesquisa mostrou que a área de educação concentrou 15 projetos do total de 37, ou 40,5%. Dezesete projetos, 45,9%, atuam na cidade de Curitiba-PR. Dezenove dos respondentes, 51,3%, realizaram planejamento formal para o empreendimento antes da capacitação, sem a busca de ajuda para isto.

Praticamente a metade dos respondentes, 18 ou 48,6%, afirmaram que o objetivo de impacto social estava claro, antes da capacitação e para 25, 67,5%, havia a preocupação com a avaliação do impacto social do empreendimento.

A segunda parte do questionário tratava da capacitação. Trinta, ou 81,0%, dos respondentes relataram a busca de conhecimento como motivo para a participação no programa. Para 28, ou 75,6%, dos respondentes o tempo de duração é adequado às necessidades dos participantes e 32 respostas, 86,4% do total, consideram que o conteúdo da capacitação também atende às necessidades dos participantes. Trinta e quatro, ou 91,8%, avaliam que a capacitação em módulos permite a absorção e o aprendizado pelos participantes assim como o desenvolvimento de competências dos participantes.

Questionados a respeito de quais competências podem ser desenvolvidas, a partir de uma lista com 11 itens e possibilidade de múltiplas escolhas, 31 respondentes, 83,8%, ponderaram a ampliação de conhecimento teórico; para 28, 75,6%, a constituição de rede de contatos; 22, ou 59,4%, o trabalho em equipe e segundo 21 respondentes, 56,7%, a profissionalização.

Vinte e sete respondentes, ou 72,9%, não tiveram dificuldade para acompanhar a capacitação e para 34, 91,8% houve acompanhamento para a elaboração do Plano de Negócios. O programa atinge a eficácia para 32 dos participantes, o que representa 86,4%.

Segundo 27, ou 72,9% dos respondentes a questão da avaliação de impacto social foi discutida na capacitação.

Vinte participantes, 54,0%, avaliam a capacitação como boa e para 10, 27,0%, a capacitação é avaliada como excelente. Solicitados a darem sugestões pra melhorar o programa de capacitação, 10 (27,0%) dos participantes sugeriram a inserção de novos conteúdos; 8 (21,6%) assinalaram o item outro, sem especificar qual a sugestão. Cinco (13,5%) dos participantes sugeriram modificação na duração da capacitação, sem assinalar se para mais ou para menos e 4 (10,8%) respondentes indicaram a inclusão de módulo de avaliação de impacto social.

A terceira parte do questionário procurava levantar informações pós-capacitação no programa. Dos 37, ou 100% dos respondentes, vinte e seis, ou 70,3% do total não implementaram o empreendimento. Dos onze, 29,7%, que iniciaram o empreendimento cinco, 13,5%, são participantes da capacitação do ano de 2007; três, ou 8,1% do ano de 2008; e dos anos de 2010, 2011 e 2012, um, ou 2,7% participante de cada ano.

Questionados sobre contatos do programa após a capacitação para avaliar a situação dos empreendimentos, trinta e um afirmaram que não houve nenhum tipo de contato, ou seja, 83,8%. Cinco, ou 13,5% relataram contato, sendo que com dois, 5,4% dos participantes o contato foi por email; com outros dois, ou 5,4%, o contato foi presencial e com um, 2,7%, por telefone. Dos contatados, dois, 5,4% são participantes da edição do ano de 2006, dois, 5,4% são participantes do ano de 2007 e um, 2,7% do ano de 2008.

Isto corrobora os achados de Farfus (2008) e confirma a ausência de dados devido ao não acompanhamento dos Planos de Negócios apresentados. Ou seja, apesar da proposição de três tipos de avaliação e da proposição de acompanhamento mensal no ano seguinte à capacitação, isto não ocorreu.

Para dez, 27,0% dos participantes, o potencial de implementação é alto, mesmo valor para média potencialidade, o que mostra possibilidade de implementação do Plano de Negócios. Para trinta e três, 89,1% dos participantes os conteúdos e etapas da capacitação podem colaborar para a implementação de empreendimentos sociais.

Vinte e quatro ou 64,9%, dos participantes consideraram que poderia fazer parte da capacitação parcerias com empresas para financiamento de projetos; vinte e dois, ou seja, 59,4% apontam a colaboração de empresários e mentores durante e após a capacitação, mesmos valores dos que indicam o estabelecimento de parcerias com

empresas para orientação e implementação dos empreendimentos sociais. Para vinte, ou 54,0% dos respondentes poderia fazer da capacitação a troca de experiências entre organizações sociais. Para dezoito, 48,6% a participação de empreendedores sociais atuantes e ferramentas de gestão para empreendimentos sociais poderiam fazer parte da capacitação.

Uma unanimidade nas respostas é quanto à colaboração do Plano de Negócios para a implementação do empreendimento social. Trinta e sete, ou seja, 100% dos respondentes consideraram que é positiva, assim como para 100% dos pesquisados o empreendimento social promoveria impactos sociais. Os tipos de impactos seriam geração de renda para cinco, 13,5% dos participantes, mesmo número para ações relacionadas ao meio ambiente e melhorias e desenvolvimento da comunidade. Para quatro, 10,8%, seria a proteção e expansão dos direitos humanos. Ainda quanto aos impactos sociais, vinte e cinco, ou 67,5%, afirmaram que beneficiariam mais de cinquenta pessoas.

Questionou-se quantas pessoas estavam envolvidas com o projeto apresentado sendo que dezenove, 51,3% dos respondentes afirmaram ser até cinco pessoas. Quanto ao financiamento do empreendimento social, dez empreendedores, ou 27,0% afirmaram que seria via investidores sociais; além deste tipo de fonte, outros oito, 21,6% informaram serem fontes mistas, com venda de produtos, doações etc. Bem próximo a isto, com sete respostas, ou 18,9%, a venda de serviços. Este é um achado interessante da pesquisa, pois mostra mudança no formato de constituição das organizações, com menor dependência de doações e mesmo de manutenção por organização privada.

A receita anual prevista, segundo dezoito, 48,6% das respostas seria de R\$ 200 mil reais. Para seis, 16,8%, a receita chegaria até 500 mil reais. Quanto às dificuldades para a implementação do empreendimento social, foi solicitado que listassem até três itens dos nove sugeridos. Com vinte respostas, 54,0%, o acesso/captação de financiamento foi considerado a maior dificuldade. Outra dificuldade apontada foi falta de parcerias, para dezessete, 45,9%, dos respondentes. E para dezesseis, 43,2% dos participantes, a falta de tempo do empreendedor.

Quanto ao que deveria ocorrer após a capacitação e não aconteceu, foram apontadas nove opções e solicitado que marcassem aquelas que considerassem necessárias. Para vinte e dois respondentes, ou 59,4%, deveria ter havido suporte para a implementação; para dezenove, 51,3%, seria necessário apoio no financiamento do empreendimento social. Para dezessete, ou 45,9%, o acompanhamento

estratégico deveria ocorrer. Outros dezesseis, 43,2%, apontaram que poderia haver a colaboração de pessoas com experiência (mentores). Além destas, outras três opções, com dez, 27,0% das respostas, se destacam: a reunião entre a equipe (professores e empreendedores), avaliações periódicas da *performance* e estabelecimento de rede de contatos foram apontadas. Outra opção, com nove, 24,3% das respostas foi a questão de reuniões de acompanhamento nas organizações.

Foi perguntado o que foi modificado no local ou situação apontada pelo projeto e Plano de Negócios, no caso dos empreendimentos sociais terem sido implementados. Como foram poucos projetos implementados, algumas respostas se destacam e são transcritas. Segundo um empreendedor, participante do ano de 2011, “o projeto foi elaborado para a formação de jovens líderes sustentáveis, e isso tem ocorrido de forma gradativa. É um projeto com metodologia cíclica e que nunca termina”.

Para uma empreendedora social, participante do ano de 2010,

O plano de negócios estava muito genérico, sem ações ou resultados específicos. Nos demos conta de que deveríamos iniciar focando em uma das linhas de atuação propostas, e na medida em que crescemos, estamos tangenciando as demais. Esta dica foi dada pela mentora de Plano de Negócios na época. Chegará o momento de atuar especificamente em todas as linhas propostas, porém um degrau por vez.

Uma empreendedora, do ano de 2008, afirmou que “o empreendimento estava sendo implementado há quatro anos, antes da capacitação. A última implementação foi no ano da capacitação e, como os conteúdos ainda não haviam sido processados, não houve muitas alterações”.

Empreendedora participante do ano de 2007 afirma que “inicialmente atuavam em quatro eixos e agora a atuação é em um só eixo para termos pernas para poder continuar a caminhar”. Empreendedor de 2007 afirma que “foi observado no caso específico a falta de apoio de outras instituições sociais que atuam na mesma área. Isso não pode ser resolvido”. Para outro participante do ano de 2007, “as principais dificuldades foram a implantação mesmo sem recursos suficientes para a execução. E as soluções foram apontadas e superadas

via autonomia e articulação com os demais projetos já realizados na instituição.”

Um empreendedor social respondeu que alguns projetos são fixos e outros surgem conforme as oportunidades. Um deles é “arma não é brinquedo”, relacionado com a Copa do Mundo. Afirma que não criaram o tema, mas utiliza-se do momento para trabalhar as ideias sobre educar pela paz, já que é gestor do movimento pela Paz e não violência.

A questão seguinte abordava o que poderia ser modificado no local ou situação apontada pelo projeto, no caso do empreendimento não ter sido implementado. Foram apontados: o enfrentamento da vulnerabilidade social; com empregabilidade, planejamento familiar, higiene e saúde, e ainda redução da violência doméstica e urbana; o aumento da capacitação de mão de obra; ganho de renda dos envolvidos; diminuição de acidentes; inserção de cultura no trânsito com benefício aos pedestres e motoristas, e mudanças nas atitudes dos motoristas.

Foi indagado sobre qual é o grau de importância da capacitação do programa para a implementação do empreendimento social. Vinte e seis, ou 70,3%, responderam que é alto; oito, ou 21,6% que é médio e dois, 5,4% que é baixo. Pode-se considerar que é um resultado que mostra o impacto do programa, pois a metodologia para a capacitação atinge o objetivo.

5.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO AO CASO

Considerando-se o somatório dos dados e das informações coletadas junto aos empreendedores sociais, a estrutura do próprio programa objeto de estudo, as contribuições teóricas e práticas de pesquisadores e também das escolas de negócios, considera-se que o modelo proposto para avaliação de programas de capacitação foi validado e pode ser utilizado pelo programa analisado.

O modelo proposto incorpora as contribuições da fundamentação teórica ao aplicar à avaliação de impacto de programas de capacitação de empreendedores sociais a visão pragmática dos modelos empresariais, da mesma forma que o Programa SESI Empreendedorismo Social foi moldado, já que utiliza metodologia que segue a mesma linha.

Considera-se validado, pois não se chegou aos impactos, mas se obteve resultados, por meio dos questionários eletrônicos, que mostram que a forma atual da metodologia atende o objetivo proposto. O que ainda não é realizado, como o acompanhamento estratégico, o processo

de criação de ecossistema de apoio e de estruturação do negócio social, propostos no modelo de avaliação podem contribuir para a obtenção de resultados e a construção de indicadores que permitam a avaliação de impactos do programa.

Além disso, quando se analisam as atividades e seus processos com os resultados alcançados, obtêm-se a avaliação de processos. De mesma forma, ao relacionar-se a avaliação de impacto do programa à sua estrutura ocorre a retroalimentação do Programa, o que permitiria revê ou aprimorar sua atuação. Quando se integram as três dimensões – estrutura, processos e resultados – obtêm-se a eficácia, que é medida pela avaliação de impacto do programa.

A comunicação dos resultados do Programa deveria ser adotada como forma de divulgação do mesmo, mas também como mostrar o alcance da metodologia criada e pioneira no Brasil.

O Programa SESI Empreendedorismo Social propôs três tipos de avaliação – de processo, de resultado e de impacto, - mas não as efetivou. Também indicou o acompanhamento dos Planos de Negócios no ano seguinte à capacitação, mas nas edições posteriores a 2008 não existem dados que confirmem os acompanhamentos, conforme mostram os dados da pesquisa.

É possível formular proposições de melhorias ao programa, a partir do modelo proposto e dos resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos empreendedores sociais capacitados nas sete edições finalizadas.

Antes da capacitação:

- Modificações na estrutura do programa, com gestor designado para tal função, com conhecimentos de gestão e do setor social, envolvido e comprometido; além disso, a governança do programa, equipe e tomadores de decisão comprometidos com os objetivos do programa;
- Mudanças no edital de chamada do programa, de forma a incorporar critérios de seleção rigorosos para a participação como, por exemplo, empreendimentos em operação, ou em fase de implementação, de forma a otimizar os recursos da capacitação, com a adoção de filtros, como a ESADE ou exercícios GSBI o faz;
- Busca de parcerias e demais *stakeholders* para a capacitação, o financiamento de empreendimentos sociais, o acompanhamento no período de um ano após a capacitação e apoio para a formação de uma rede de apoio aos empreendedores sociais.

Durante a Capacitação:

- Adoção de parcerias com universidades para a capacitação e também para a colaboração de alunos de cursos de pós-graduação ou mesmo

graduação na assessoria dos empreendimentos sociais, com atendimento nas próprias organizações, como a FDC assim o faz;

- Discussão sobre a medição do impacto social, com orientação sobre como planejar, levantar os objetivos, medir, elaborar e apresentar relatórios sobre desempenho da organização;

- Criação de um ecossistema de apoio aos empreendedores sociais, desde o processo de desenvolvimento do empreendedor, de forma a apoiar o empreendedor e seu negócio até mesmo depois do período de acompanhamento;

- Participação de empreendedores sociais capacitados pelo programa e em atividade, bem como troca de experiências com organizações sociais;

- Acompanhamento por *stakeholders*, alunos de pós-graduação e professores na elaboração de plano de negócios.

Após a capacitação:

- Apresentação de planos de negócios para convidados, como banqueiros, proprietários e presidentes de empresas da região para a adoção de projetos, presidentes de fundações e associações;

- Acompanhamento dos planos de negócios apresentados durante um período de um ano, para verificar sua implementação;

- Medição de impactos sociais, ambientais e econômicos, quando possível; sempre elaborados pelos participantes juntamente com a supervisão de parceiros (outros empreendedores sociais, estudantes, professores, profissionais da área);

- Implantação da estratégia de avaliação de impacto do programa mediante o acompanhamento dos planos de negócios apresentados e implementados, o permite a retroalimentação do programa, e também comunicar os resultados e impactos obtidos.

Estas considerações podem contribuir para a melhoria do Programa. Na fundamentação teórica, ao se discutir os termos e conceitos de empreendedorismo social, enfatizou-se que a linha de pesquisa adotada era a norte-americana, com ênfase na pessoa, no empreendedor social. Daí, a seleção de instituições e escolas de negócios que adotam esse foco.

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários eletrônicos permite visualizar oportunidades para que isto ocorra. As escolas de negócios que capacitam empreendedores sociais utilizam sua *expertise* para tal, mas sobretudo direcionam esforços para a sustentabilidade dos empreendimentos sociais ao buscar parcerias, utilizar *mentoring*, realizar acompanhamento dos planos de negócios e do empreendimento após a apresentação do mesmo.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente capítulo expõe as conclusões e recomendações para futuras pesquisas; também resgata proposições e conceitos atinentes à pesquisa realizada. Evidencia, ainda, os objetivos propostos face aos achados da investigação e discute possíveis contribuições teóricas e práticas.

Para a consecução do objetivo geral, que era a elaboração de um modelo para avaliar programas de capacitação de empreendedores sociais, foram necessárias etapas intermediárias, elencadas e reunidas nos objetivos específicos.

Para formar perfil das instituições e escolas de negócios que capacitam empreendedores sociais, foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo, que apontou a existência de escolas de negócios internacionais e nacionais. Outro objetivo específico era identificar modelos de avaliação de impacto existentes, no Brasil e exterior, com pesquisa bibliográfica, visitas às escolas de negócios nacionais e internacionais, etapa em que a estada na UPM, com Bolsa CAPES de Estágio de doutoramento no exterior colaborou imensamente com o resultado do trabalho.

A partir do levantamento dos programas de capacitação de empreendedores sociais por escolas de negócios e instituições nacionais e internacionais sintetizaram-se as características dos mesmos, que se assemelhavam aos adotados aos modelos utilizados para a formação empresarial. Mais ainda, que os programas destas instituições e escolas de negócios eram similares na linha de estudo norte-americana, adotada neste estudo, e que considera necessária a formação de empreendedores sociais para colaborar para a sustentabilidade do negócio social e a criação de valor social e econômico.

Contatou-se o Programa SESI Empreendedorismo Social, a partir de 2009, e após análise dos programas de capacitação de empreendedores sociais no Brasil e exterior, constatou-se que este adotava metodologia similar à utilizada pelas escolas de negócios e instituições analisadas. O pioneirismo, proximidade e acessibilidade foram fatores que contribuíram para sua escolha.

Os contatos com o programa selecionado estreitaram-se em 2011, com a participação da autora na capacitação. Além disso, a metodologia foi desenvolvida por participantes e professor responsável pelo LEMP, laboratório integrante da UFSC, ao qual a pesquisadora tomou parte. Em

2012, validou-se a escolha deste Programa ao se obter os dados necessários aos contatos com os empreendedores capacitados.

A seguir, foi proposto modelo de avaliação de impacto, a partir de pesquisas de modelos de avaliação e da literatura pertinente. Deve-se ressaltar que os programas de capacitação são elaborados com objetivos institucionais, sociais e econômicos pré-definidos, e qualquer modelo de avaliação de impacto deve atender a estes objetivos.

O modelo elaborado é constituído de três dimensões – estrutura, atividades e resultados. Cada uma das dimensões possui elementos que expressam os conteúdos e a dinâmica de cada uma.

A estrutura tem como elementos o planejamento do programa e da avaliação, em que são expressos os objetivos, quais recursos utilizados, os *stakeholders* envolvidos. Os componentes da estrutura bem como diagnósticos do ambiente externo e interno e o levantamento das necessidades dos propositores do programa e dos empreendimentos sociais abarcados comportam o planejamento, com objetivos definidos, estratégia e alcance delimitada, detalhamento e exequibilidade das atividades e da avaliação.

Considera-se que a gestão do programa deve ser centrada em profissional com conhecimentos da área de gestão e social, de forma a envolver todo o contexto do impacto do programa. Os funcionários, prestadores de serviços e outros envolvidos devem se reportar a chefia, que é responsável pela dinâmica e execução das atividades e processos. De mesma forma, a adoção de uma teoria de impacto social colabora para que o programa atinja o impacto social previsto.

Na segunda dimensão estipulam-se as atividades, os processos, a governança. Os processos relacionados à capacitação dos empreendedores sociais envolvem a seleção dos participantes, o desenvolvimento do empreendedor, a estruturação do negócio social, a criação de um ecossistema de apoio e o acompanhamento, após a capacitação.

A terceira dimensão compreende os resultados, o acompanhamento e a preparação de indicadores que expressem as afinidades entre a estrutura - objetivos, recursos, estratégia - as atividades e os processos delimitados. Desta forma, quando se analisa as três dimensões em um fluxo, culminando com a avaliação de impacto, obtêm-se a eficácia. Também se pode realizar a avaliação de processos por meio dos processos conduzidos e os resultados obtidos. Ressalta-se que a comunicação dos resultados é parte integrante desta dimensão, e é uma das etapas mais negligenciadas em avaliação de impactos.

Foi então elaborado e submetido instrumento de pesquisa, um questionário eletrônico, aos empreendedores sociais capacitados pelo programa analisado. Nas sete edições do Programa, de 2006 a 2012, 223 pessoas foram capacitadas. Não participaram da pesquisa os 28 empreendedores sociais capacitados em 2009, pois não foi possível obter dados dos mesmos.

O universo da pesquisa totalizava, então, 195 participantes, mas devido a erros de endereçamento e de fornecimento de emails, mudança de cidade, de provedores e de atividade não foi possível o contato com todos. Foram respondidos 37 questionários, dos 146 emails válidos.

Responderam aos questionários 16 homens e 21 mulheres, sendo que 83,0% do total possuem curso superior completo. Dos 37 respondentes, 40,5% dos projetos eram na área da educação, o que reforça a preocupação dos empreendedores sociais com a educação. De mesma forma, 17 ou 45,9% dos projetos localizavam-se em Curitiba-PR.

Inferem-se nos dados coletados que a capacitação atinge seu objetivo, pois 32 respondentes, ou 86,4%, afirmaram que atende às necessidades do empreendedor. Trinta e quatro, ou 91,8%, dos participantes da pesquisa expressaram que a capacitação em módulos permite a absorção e o aprendizado, bem como o desenvolvimento de competências. Trinta e dois, ou 86,4%, consideram que o programa atinge a eficácia.

Quando questionados sobre a implementação dos projetos, transformado em Planos de Negócios, 26, ou 70,3%, não implementaram o negócio social. Somente 11, ou 29,7%, o fizeram. Trinta e um, ou 83,8%, responderam que não houve acompanhamento após o término da capacitação, Quando indagados sobre o que poderia fazer parte da capacitação, 24, ou 64,9%, que a parceria com empresas para financiamento de projetos.

Outros 22, ou 59,4% apontaram a colaboração de empresários e mentores durante e após a capacitação. Destaca-se ainda que para 20, ou 54,0%, durante a capacitação poderia haver a troca de experiências entre organizações sociais. Destaca-se, com 100% de concordância, a colaboração do Plano de Negócios para a implementação do empreendimento social e a promoção de impactos sociais pelo mesmo.

Quando questionados sobre o que deveria ocorrer após a capacitação e não aconteceu, 17, ou 45,9% afirmaram que foi o caso do acompanhamento estratégico, que previsto em edital não foi realizado.

Os dados obtidos nesta pesquisa, aliados aos referenciais da investigação e experiências das escolas de negócios permitem concluir

que o modelo de avaliação proposto pode colaborar para melhorias no programa de capacitação foco da análise. Tais melhorias podem ocorrer: 1) antes; 2) durante e, 3) após a capacitação.

1) Antes: alterar-se a estrutura do programa, e eleger um responsável que se envolva e tenha conhecimentos de gestão e do setor social. Também a busca de parcerias para acompanhamento no período de um após a capacitação.

2) Durante: mediante o estabelecimento de parcerias para a capacitação; discussão sobre a medição de impacto social dos empreendimentos sociais constituídos; criação de ecossistema de apoio aos empreendedores sociais; participação de empreendedores sociais capacitados pelo Programa e em atuação; troca de experiências entre organizações sociais.

3) Após a capacitação: acompanhamento dos Planos de Negócios durante um ano, implementação da avaliação de impacto do Programa, com a comunicação dos resultados e dos impactos.

Como a literatura aponta, para colaborar com a sustentabilidade de empreendimentos e organizações sociais é possível utilizar as ferramentas e o conhecimento oriundos do mundo empresarial. Neste sentido, nos últimos anos as escolas de negócios e organizações sociais analisadas desenvolveram e implantaram programas e metodologias com objetivo de capacitar empreendedores sociais e colaborar para a sustentabilidade de seus negócios.

De mesma forma, tem ocorrido debate sobre os resultados dos empreendimentos sociais implementados após as capacitações. Estes programas de capacitação são um meio dos empreendedores sociais chegarem à sociedade e seu sucesso está relacionado com os impactos sociais obtidos e divulgados pelos empreendimentos gerados, que conforme exposto acima, é uma das etapas que menos atenção recebe.

Para os pesquisados, o formato do programa de capacitação do SESI Empreendedorismo Social permite o desenvolvimento de competências dos empreendedores sociais, é bem avaliado pelos pesquisados, o tempo de duração é adequado e os conteúdos atendem às necessidades dos empreendedores.

Os achados da pesquisa permitem considerar que o modelo de avaliação proposto poderia atender às sugestões apresentadas pelos pesquisados quanto ao que deveria fazer da capacitação, como parcerias com empresas para financiamento de projetos; orientação e implementação dos empreendimentos sociais; colaboração de empresários durante e após a capacitação, troca de experiências, entre outros.

Neste sentido, a adoção do modelo proposto permitiria a reestruturação da metodologia, com a incorporação dos cinco processos, o estabelecimento de parcerias com empresas, bancos, entre outros *stakeholders* e a efetivação da estratégia de avaliação de impacto do programa e a retroalimentação do programa.

A análise dos modelos das escolas de negócios permitiu visualizar as diferenças entre as mesmas, sobretudo devido à sua localização e viés conceitual. Como um dos avanços que este trabalho promoveu foi o de comparar as características destes programas e a inserção do Programa SESI como exemplo brasileiro pode permitir estudos futuros e mais aprofundados.

Considera-se que não se chegou aos impactos do programa analisado, mas aos resultados. Um dos motivos que justificam estes achados pode estar relacionado ao não acompanhamento dos Planos de Negócios, conforme previsto.

Entende-se que o modelo de avaliação de impacto aqui proposto pode ser aplicado em qualquer programa de capacitação de empreendedores sociais. Um programa de capacitação para este público deve considerar os impactos que pode provocar e como medi-los, sobretudo para comunicar a todos os interessados e mostrar a eficácia do programa.

Uma das limitações deste trabalho relaciona-se com os resultados da avaliação de impactos dos empreendimentos sociais criados e implementados. Sem o devido acompanhamento após a capacitação, a avaliação de impacto do programa fica comprometida. E por ser um modelo a ser apresentado à organização investigada, sua adoção pode ocorrer ou não.

Também se pode considerar uma limitação para a adoção do modelo proposto o fato de que o Programa SESI Empreendedorismo Social focar a geração e o desenvolvimento de ideias, como uma incubadora de ideias, e não a implementação de todos os Planos de Negócios.

Ressalte-se ainda a dificuldade cultural existente quanto à avaliação, de forma geral de empreendimentos sociais, ONGs e organizações sociais. Constata-se uma resistência à medição e avaliação, o que pode ser explicado pelo olhar estritamente social, sem se acompanhar as atividades em relação a seus objetivos e resultados destas ações.

Estudos futuros podem mostrar o alcance do modelo proposto e seu desempenho quanto à avaliação de impacto do programa bem como sua usabilidade. Espera-se que possa contribuir para a quebra de

resistência quanto à avaliação de impacto. A possibilidade de ajustes nos processos, por meio da retroalimentação permite a evolução do modelo proposto, o que também pode ser objeto de estudos futuros.

Outra contribuição futura poderia ser a comparação entre os resultados e impactos de programas de capacitação de empreendedores empresariais e um de empreendedores sociais, com intuito de verificar possíveis diferenças nos resultados e nos impactos.

REFERÊNCIAS

ACHLEITNER, A. K.; BASSEN, A.; RODER, B. **An integrative framework for reporting in social entrepreneurship**. Disponível em: ssrn.com/abstract=1325700. Acesso em 12.06.2013.

AGUILAR, M. J. ; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ALMEIDA, V. O Terceiro Setor na economia do conhecimento. Instituto Superior Miguel Torga, **Revista Interações**, v.11, out., pp. 53-83, 2006.

ALTER, S. K. Social enterprise models and their mission and money relationship. In: **Social Entrepreneurship: New paradigms of sustainable socialchange**, Oxford University Press: Oxford, pp. 205-232, 2006.

_____. Social Enterprise Typology. **Virtue Ventures LLC**, 2004. Disponível em: www.virtueventures.com/setypology/index.php. Acesso em 28.06.2013.

AMIT, R.; GLOSTEN, L; MULLER, E. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research, **Journal of Management Studies**, v. 30 (5), pp. 815-834, 1993.

AMORAS, F. C.; RODRIGUES, L. C. Avaliação das políticas públicas. **Revista Espaço Acadêmico**, v.101, out. 2009.

ANDE Polo Brasil/Fundação AVINA, Potencia Ventures. **Mapeamento do campo de negócios sociais/negócios inclusivos**. Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/img/galerias/noticias/mapeamento-negocios-sociais-parte1.pdf>. Acesso em: 02.04.13.

ANDRADE, T. Inovação tecnológica e meio ambiente: a construção de novos enfoques. **Ambiente e Sociedade**, v. VII (1), jan./jun., pp. 89-106, 2004.

ASHOKA-McKINSEY & COMPANY. Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASHOKA. **Processo de Seleção de Empreendedores Sociais**. 2010. Disponível em: www.ashoka.org.br/empreendedor-social/conhecendo-os-criterios-de-selecao. Acesso em 28.09.2010.

ASSUMPTÃO, J. J. ; CAMPOS, L. M. S. **Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30 (1), Jan., pp. 1-22, 2006.

BARON, R. A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARRAKET, J.; COLLYER, N.; O'CONNOR, M.; ANDERSON, H. Finding Australia's Social Enterprise Sector (FASES). Brisbane: **Social Traders and The Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies**. 2010. Disponível em: www.development.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/61906/Findin gAustraliasSocialEnterpriseSector.pdf. Acesso em 24.06.2013.

BAUMAN, Z. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.

BESSANT, J. ; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIELEFELD, W. Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. **Journal of Public Affairs Education**, v.15 (1), pp.69-86, 2009.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, vol.47 (1), pp. 3-14, jan/abr., 2011.

BONILHA, B.E.L. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. **Acimed** 2007. Disponível em: bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Acesso em 03.12.12.

BRINCKERHOFF, P. C. **Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development**. New York, Wiley Nonprofit Series, 2000.

BROWN, C. Open Sourcing Social Solutions Building Communities of Change. **Innovations**. Summer, 2007.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. Co-creating business's: new social compact. **Harvard Business Review**: Boston, v.85 (2), Feb., pp.80-90, 2007.

BUSSACOS, H. **Governança dos negócios sociais**. 2011. Disponível em: bussacos.blogspot.com.br/2011/05/governanca-dos-negocios-sociais.html. Acesso: 14.07.2013.

CALMON, K. M. N. A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional. **IPEA Planejamento e Políticas Públicas**, n. 19, jun./1999.

CAMPELO, A. F. Avaliação de programas sociais em ONGs: discutindo aspectos conceituais e levantando algumas orientações metodológicas sobre avaliação de impacto. **Interfaces de Saberes**, v.6, pp. 1-14. 2006.

CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. 1755.

CASTOR, B. V. J. Inovação Social e desenvolvimento. In: FARFUS, D.; ROCHA, M.C.S. (orgs.) **Inovações Sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/UNINDUS, 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Adoção do Estudo de caso na Engenharia de Produção. In: **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17(1), pp. 216-229, Jan./Abr. 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P. A.; HO, L. L. Levantamento tipo *Survey*. In: **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CEATS. **Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor**. 2013. Disponível em: www.ceats.org.br/ceats/?eid=46. Acesso em 27.02.2013.

CHELL, E. Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 25(1), pp.5-26, 2007.

CHIANCA, T. Avaliando Programas Sociais: Conceitos, Princípios e práticas. In: CHIANCA, T.; MARINO, E. ; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global, pp.15-84, 2001.

CLARK, C. ; ROSENZWEIG, W.; LONG, D.; OLSEN, S. Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In: Double Bottom Line Ventures. **Working Paper Series**. 2004.

CLIFFORD, J.; MARKEY, K.; MALPANI, N. **Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK**. London. E3M, 2013.

COHEN, E. ; FRANCO, R. **Avaliação de projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COMINI, G. Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. **Instituto Walmart**, projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos” realizado em parceria com a Ashoka. 2011.

COMINI, G. ; BARKI, E. ; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.47 (3), jul./set., pp.385-397, 2012.

CORNER, P. D.; HO, M.. How opportunities develop in social entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34 (4), pp. 635-659, 2010.

COSTA REIS, L. G. **Avaliação de projetos como instrumento de gestão**. São Paulo, 2004. (mimeo).

COUPER, Mick P. Web surveys: A review of issues and approaches. **Public Opinion Quarterly**, Chicago, v. 64 (4), Winter, pp. 464-494, 2000.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), jan., pp. 47-63, 1999.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, pp. 75-87, 1989.

CRESPO, A. P. A.; GUROVITZ, E. A pobreza como um fenômeno multidimensional. **RAE-eletrônica**, v. 1 (2), jul-dez, 2002.

CRESWELL, JOHN W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**; Tradução Magda Lopes. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v.29 (1), jan., pp. 45-61, 1991.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEES, J. G. The meaning of “social entrepreneurship”. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. **Fuqua School of Business, Duke University**, Durham. 2001. Disponível em: www.fuqua.duke.edu/centers/case/. [versão original 1998].

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, January-February, 1998.

_____. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v. 44 (3), pp. 24-31, 2007.

DEES, J. G. ; ANDERSON, B. B. Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. **Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)**, v.1 (3), 2006.

DEFOURNY; J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. In: **Second EMES International Conference on Social Enterprise**. University of Trento, **Anais...Italy: EMES**, 2009.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORADO, S. Social entrepreneurial ventures: Different values so different processes of creation, no? **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.11 (4), pp. 319–343, 2006.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo na prática. Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRAYTON, W. The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. **California Management Review**, v. 44 (3), pp. 120-132, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUPAS, G. A lógica econômica global e a revisão do *Welfare State*: a urgência de um novo pacto. **Estudos Avançados**, v.12 (33), Mai/Aug., pp. 171-183, 1998.

ECHEVARRIA, J. O Manual de Oslo e a Inovação Social. **ARBOR Ciência, Pensamento y Cultura**, jul-ag., pp. 609-618, 2008.

ELKINGTON, J. ; HARTIGAN, P. **Empreendedores Sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ESADE. **Momentum-Project**. Disponível em: www.momentum-project.org/es/sobre-momentum-project/. 2012.

EVANS, J. R. ; MATHUR, A. The Value of Online Surveys. **Internet Research**, v. 15(2), pp. 195-219, 2005.

EVPA. **A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. 2013. Disponível em: www.siaassociation.org/wpcontent/uploads/2013/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_-_Managing_Impact_final.pdf. Acesso em 18.06.2013.**

FAN, W.; YAN, Z. Factors affecting response rates of the web survey: a systematic review. **Computers in Human Behavior**, v. 26, nov., pp. 132–139, 2009.

FARFUS, D. **Empreendedorismo social e desenvolvimento local: um estudo de caso no SESI Paraná**. Curitiba, 124 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná – UNIFAE, 2008.

FARFUS, D. ; ROCHA, M. C. S.; KEMPER, B. F. **Transformando ideias em planos de negócios: uma experiência no SESI Paraná**. In: Conferência Internacional Inovação para o Terceiro Setor: sustentabilidade e impacto social, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Instituto de Gestão Social, 2007.

FARFUS, D. ; ROCHA, M. C. S. **Inovação Social: um conceito em construção**. In: FARFUS, D. ; ROCHA, M. C. S. (orgs.) **Inovações Sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/UNINDUS, 2007.

FDC. **Parceria com Organizações Sociais (POS)**. 2012. Disponível em: www.fdc.org.br/pt/programasfdc/pos/Paginas/default.aspx. Acesso em 25.08.2011.

FERNANDES, R. F. O que é o terceiro setor? In: **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Ioschpe, E. et al (Orgs.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FGV. **Fundação Getúlio Vargas**. 2013. Disponível em: www.gvpec.fgv.br/cursos/gestao-de-organizacoes-do-3-setor. Acesso em 25.02.2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34 (2), abril/jun., pp. 05-28, 1999.

FINEP. FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf. Acesso em: 11.03.2011.

FISAC-GARCIA, R.; FERREIRA, N. A. C.; MORENO, A. R.; MOREMO, J.; LEZANA, Á. G. R. **Iniciativas empreendedoras de luta contra problemas sociais: distintas aproximaciones geográficas**. In: Congreso de Ingeniería de Organización. **Anais...** Vigo, July 18-20, 2012.

FLEURY, S. **Observatório da inovação social.** In: Congresso Internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 9, 2001, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: s. ed., 2001.

FRIAS, M. A. E.; TAKAHASHI R. T. Avaliação do processo ensino-aprendizagem: seu significado para o aluno de ensino médio de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 36 (2), pp. 156-63, 2002.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

_____. Os desafios da nova geração. In: **Revista de Economia Política** v. 24 (4). 96, out.-dez. pp.483-486, 2004.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: na international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, London, v.5 (3), pp.210-228, 2009.

GARCIA, C. G. Hacia una sociedad donde todos seamos impulsores de cambios. In: **Revista Española del Tercer Sector**, v.17, enero-abril, pp. 149-162, Madrid, 2011.

GARTNER, W. B. Who is a entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.13 (4), summer, pp.47-68, 1989.

_____. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10 (4), pp. 696-706, 1985.

GENTILI, M. C. Social Impact Management and Social Enterprise: Two sides of the same coin or a totally different currency? Initiative for Social Innovation through Business (ISIB). **The Aspen Institute. Discussion Paper Series.** Discussion Paper IV. 2002.

GODARD, O. A gestão integrada dos recursos naturais e do meio ambiente: conceitos, instituições e desafios de legitimação. In: VIEIRA, P. F.; WEBER, J. (orgs.) **Gestão de recursos renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental.** São Paulo: Cortez, 2002.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.

K, BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.(orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONZÁLES, D. **Metodologias para avaliação de impacto**. 2011. Disponível em: www.brasil.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=22. Acesso em: 10.12.12.

GUCLU, A.; DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit. Center for the advancement of Social Entrepreneurship. **Fuqua School of Business. Duke University**. November 2002.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresarias: Estratégia Revolucionária para Aperfeiçoamento da Qualidade, da Produtividade e da Competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARTIGAN, P.; ELKINGTON, J. **Empreendedores Sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARTZ, Z. M. A. Explorando novos caminhos na pesquisa avaliativa das ações de saúde. In: HARTZ, Z. M. A. (org). **Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997.

HEILBRONER, R. **A História do Pensamento Econômico**. Nova Cultural (Os Economistas): São Paulo, 1996.

HOCKERTS, K. Entrepreneurial opportunity in social purpose ventures. In: **Social entrepreneurship**, London: Palgrave, pp. 142–154, 2006.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUGON, P. **História das ideias econômicas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1984.

HUYBRECHTS, B.; DEFOURNY, J.. Exploring the diversity of fair trade social enterprises. **Centre for Social Economy**, University of Liege, Bélgica. Work Paper n. 10/02, 2010.

INSEAD. **INSEAD SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ISEP)**.2012.

Disponível em:

www.insead.edu/facultyresearch/centers/social_entrepreneurship/.

Acesso em: 12.03.2012.

JOÃO, I. S. Empresa Social: Um conceito pendente de consenso.

Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES), n.97, Barcelona, ES, Ago. 2012.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KANTER, R. S.; SUMMERS, D. V. Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organization and the Need for a Multiple- Constituency Approach. In: POWELL, W. W. (Ed.), **The Nonprofit Sector: A Research Handbook**, Yale University Press, New Haven, Conn, 1987.

KERLIN, J. A. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.17 (3), pp.246-262, 2006.

KLERK, G. J.; KRUGER, S. **The driving force behind entrepreneurship: an exploratory perspective**. 2003. Disponível em www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/F_04_deKlerk.pdf. Acesso em: 13.08.2009.

LEITE, E. **O fenômeno do Empreendedorismo: criando riquezas**. 2. ed. Recife: Bagaço, 2000.

LEHFELD, N. **Metodologia de avaliação qualitativa de Programas Sociais**. Ribeirão Preto: UNAERP, 2007.

LEZANA, Á. G. R.; GARCIA, J. R.; FARES, J. A.; GRAPEGGIA, M.; GARGIONI, P. da C. **Estruturação e Implantação de um Programa de Empreendedorismo Social: o Caso do SESI Paraná**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

LEZANA, Á. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una puesta en práctica de programas de promoción**. Tese (Doutorado em engenharia industrial). Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LUNDVALL, B. Políticas de inovação na era da economia do aprendizado. **Parcerias Estratégicas**, s. 1(10), mar., 2001.

MAAS, K. **Social Impact Measurement: towards a guideline for managers**. EMAN-EU, Conference Sustainability and Corporate Responsibility Accounting – measuring and managing business benefits. Proceedings, pp.75-80. Budapeste, 2008.

MAAS, K. Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement . **Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Electronic Series Portal**. 2009. Disponível em: www.hdl.handle.net/1765/1. Acesso em: 18.06.2013.

MAAS, K.; LIKET, K. Social impact measurement: classification of methods. **Environmental Management Accounting and Supply Chain Management**, v. 27, pp.171-202, 2011.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, **Journal of World Business**, v. 41 (1), pp. 36-44, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (Ed.). **Negocios inclusivos – iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colombia: Amaral / BID, 2010.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, Spring, 2007.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCLOUGHLIN, J.; KAMINSKI, J.; SODAGAR, B.; KHAN, S.; HARRIS, R.; AMAUDO, G.; MCBREARTY, S. A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. **Social Enterprise Journal**, v.5 (2), pp. 154-178, 2009.

MINAYO, M.C. S. (org.) **Avaliação por triangulação de métodos: a abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MOREIRA, P.; URRIOLAGOITIA, L. El emprendimiento social. In: **Revista Española del Tercer Sector**, v.17, enero-abril, pp. 17-40, Madrid, 2011.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revistade Administração de Empresas (RAE)**, v.45 (1), jan./mar., pp.58-71 2005.

MOUCHAMPS, H. Overview of performance evaluation tools and their relevance to social enterprises. **Centre for Social Economy**, University of Liege. 2011. Disponível em: www.hdl.handle.net/2268/98076. Acesso em: 12.06.2013

MULGAN, G. **Measuring value social**. Stanford Social Innovation. 2010.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. London, **The Young Foundation**. 2007. Disponível em: www.youngfoundation.org. Acesso em: 23/07/2010.

NICHOLLS, A. **Social Entrepreneurship: New paradigms of sustainable socialchange**, Oxford University Press, Oxford. 2006.

NOGUEIRA, V. M. R. Avaliação e monitoramento de Políticas e Programas Sociais – revendo conceitos básicos. **Katálysis**, v.5 (2), jul./dez, 2002.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The nonprofit sector in a changing economy**. Bruxelas, abr./2003. Disponível em: www.oecd.org/document/48/0,3746,en_2649_34459_2507888_1_1_1_1_00.html. Acesso em: 25.01.11.

_____. **Manual de Oslo**. 3. ed. 2005. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005).

_____. **The Social Enterprise Sector: A conceptual framework**. Disponível em: www.oecd.org/cfe/leed/37753595.pdf. Acesso em: 13.04.2013.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v.7 (2), jul./dez, pp.9-18, 2004.

_____. **Empreendedorismo Social: da teoria à prática, do sonho à realidade: ferramentas e estratégias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

PÄRENSEN, T. The criteria for a solid impact evaluation in social entrepreneurship. **Society and Business Review**, v.6 (1), pp. 39-48, 2011. Disponível em: doi: 10.1108/17465681111105823. Acesso em: 15.08.2011.

PATON, R. **Managing and Measuring Social Enterprises**. Sage Publications. 2003.

PEREDO, A. M.; CHRISMAN, J. Towards a theory of community-based enterprise. **Academy of management Review**, v.31 (2), pp. 56-65, 2006.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept, **Journal of World Business**, v. 41 (1), pp.56-65, 2006.

PHILLS JR, J. A.; DEIGLMEIER, K., MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**. Fall, pp. 34-43, 2008.

PICE. Programa Integrado de Capacitação Empreendedora. **Capacitação Empreendedora e Gestão Social**. Disponível em: www.fearp.usp.br/cpg/ppgao/index.php/pt/linhasdepesquisa/ensino-e-pesquisa-em-administracao/61-capacitacao-empresendedor-e-gestao-social. Acesso em 10.09.2013.

PINSONNEANET, A.; KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of management Information System**. Working Paper URB 022, 1993.

PIRSON, M. Social entrepreneurship: a model for sustainable value creation. Positive Design and Appreciative Construction: From Sustainable development to sustainable Value. **Advances in Appreciative Inquiry**, v. 3. Emerald Group Publishing Limited. 2010.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, Issue 1/2, Jan./Feb., pp.62-77, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+Business**, New York. v.1 (26), First Quarter, pp.1-14, 2002.

REFFICO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas Sociales: Una especie en busca de reconocimiento? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.41 (4), out./dez., pp.404-418. 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIMOLI, C. A.; ANDREASSI T.; GOUVÊA R.; ZANATTA J. B. **Reflexões sobre Empreendedorismo: Estudo de caso de empresas de sucesso e Insucesso**. In: ENCONTRO DA ANPAD, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. Edição adaptada para o Brasil ABONG; Tradução por Tisel Tradução e Interpretação Simultânea Escrita. São Paulo: Cortez; ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

RODRIGUES, M. C.. **Projetos sociais corporativos: como tornar essa estratégia eficaz**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning and human resource Management The meanings of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v. 5 (3), pp. 95-104, 2005.

ROSSI, P.; FREEMAN, H.; LIPSEY, M.W. 1999. **Evaluation: a systematic approach**. 6. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1999.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluído, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de La Investigación**. México: McGraw-Hill, 1991. 896p.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111 (3), pp. 335-351, 2012.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural (Coleção Os Economistas) 1983.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Traduzido de *The Theory of Economic Development (An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle)*. Ed. do Departamento de Economia da Harvard University (USA), [original 1912]. Reimpressão de 1978. Essa versão do original alemão (*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*) para o inglês por Redvers Opie leva o mérito de ter sido revista, com modificações, pelo Autor, conforme ele declara no Prefácio a essa edição.

_____. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Tradução de Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1942.

SCRIVEN, M. The methodology of evaluation. In: TYLER, R.; GAGNE, R.; SCRIVEN, M. **Perspectives on curriculum evaluation**. AERA Monograph Series-Curriculum Evaluation, Chicago: Rand McNally and Co., pp.38-83, 1967.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SESI. **Programa de Empreendedorismo Social 2009**. Disponível em: www.sesipr.org.br/FreeComponent67content253.shtml. Acesso em 30.06.09.

_____. **2010**. Disponível em: www.redeinovacao.org.br/sobreinovacao/Lists/Calendario/DispForm.aspx?ID=160. Acesso: 21.11.2010.

_____. **2011**. Disponível em: [www.sesipr.org.br/uploadAddress/regulamento_empreendedorismo%20social\[27028\].pdf](http://www.sesipr.org.br/uploadAddress/regulamento_empreendedorismo%20social[27028].pdf). Acesso em: 07.08.2011.

_____. **2012**. Disponível em: [www.sesipr.org.br/uploadAddress/Regulamento_empreendedorismosocial\[33440\].pdf](http://www.sesipr.org.br/uploadAddress/Regulamento_empreendedorismosocial[33440].pdf). Acesso em: 03.11.2012.

SHADISH, W.; COOK, T.; LEVINTON, I. **Foundations of program evaluation: theories of practice**. California: Sage, 1995.

SHANE, S.; VENTAKARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25 (1), pp. 217-226, 2000.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.14 (3), pp.418-434, 2007.

SILVA, J. B. **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. 2011. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SILVA, R. S., BRANDÃO, D. **Construção da capacidade avaliativa em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003.

SILVERMAN, D. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SROI. Social Return On Investment: **A practical guide for the development cooperation sector**. 2010. Disponível em: www.developmenttraining.org/. Acesso em: 24.11.2012.

SRS. Social Reporting Standard. **Guidelines for Impact-Oriented Reporting**. 2011. Disponível em: www.social-reporting-standard.de. Acesso em 18.06.2013.

TAPSELL, P.; WOODS, C. A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: Social innovation and the generational divide in a indigenous context. **Emergence; complexity and Organization**, v.10 (3), pp.25-34, 2008.

THOMPSON, J. The world of the social entrepreneur. **International Journal of Public Sector Management**, v.15 (5), pp. 412–431, 2002.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A., Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential. **Management Decision**, v.38, pp. 328–338, 2000.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora: guia prático para seleção de Empreendedores**. Rio de Janeiro: Office Book Editora, 2008.

TRIVEDI, C.; STOKOLS, D. Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental differences and defining features. **Journal of Entrepreneurship**, 20 (1), pp. 1-32. 2011.

TUAN, M.T. Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. **Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement**. 2008.

UNIVERSIDADE SANTA CLARA. **Global Social Benefit Incubator (GSBI)**. Disponível em:

www.scu.edu/socialbenefit/entrepreneurship/gsbi/about.cfm. Acesso em: 13.03.2012.

VALARELLI, L. L. **Indicadores de resultados de projetos sociais**. In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro; site da RITS; 1999; Mimeo.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

WADDOCK, S.; POST, J. Social entrepreneurs and catalytic change. **Public Administration review**, v.51 (5), pp. 393-401, 1991.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v.41 (1), pp. 21-35, 2006.

WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D.; WRIGHT, M.; BINKS, M. Novice, Serial and Portfólio Entrepreneur Behaviour and Contributions. **Small Business Economics**, v. 25, pp. 109-132, 2005.

WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D.; WRIGHT, M. Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ? **Journal of Small Business Management**, v.43 (4), pp. 393-417, 2005.

WOLK, A. M. Social Entrepreneurship & Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. **The Small Business Economy: A Report to the President, 2007**, by The Small Business Administration, Office of Advocacy. 2007. Disponível em: www.community-wealth.org/_pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf. Acesso em 29.07.2011.2007.

WOOLF, F. Partnerships for learning: a guide to evaluating arts education projects. **Arts Council England**: Londres, 1999 [revisado em 2004].

WORTHEIN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução do original Case study research: design and methods. por Daniel Grassi. 2. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.; STEUERLE, E. (Ed.). **Nonprofits and business**. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

ZAHRA, S.A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D.O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, pp. 519-532, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos empreendedores sociais

PESQUISA COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Este questionário tem como objetivo levantar dados e informações sobre os empreendedores social capacitados pelo Programa SESI-PR Empreendedorismo Social, em todas as edições finalizadas. As respostas obtidas serão de uso sigiloso e exclusivamente acadêmico no âmbito do desenvolvimento da tese de doutorado sobre empreendedorismo social, realizada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

No caso de dúvidas quanto ao preenchimento, por favor, entre em contato pelos emails nubia@deps.ufsc.br ou nubiaacferreira@gmail.com.

Desde já, agradeço sua participação e colaboração.

Nubia Alves de Carvalho Ferreira
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
PPGEP -UFSC

Identificação do respondente e email do respondente

Seu nome e email não serão citados no trabalho. Se for o caso, servirá para contatos posteriores.

A vertical rectangular form with a light yellow background and a thin border. It contains several rows of text input fields, each with a small downward-pointing arrow on the right side, indicating a dropdown menu. The form is currently empty.

Sexo

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

Escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental (até a 9ª série)
 Nível médio (2o grau)
 Nível superior incompleto
 Nível superior completo
 Pós-graduação
 Curso(s) técnico(s)

Outros

Ano da participação na capacitação *

Se você participou de mais de uma edição, responda um questionário para cada ano.

Marcar apenas uma oval.

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

I Parte - Antes da capacitação: Caracterização geral do empreendimento social

Esta seção aborda a proposta do empreendimento social apresentada para a participação no Programa SESI, ANTES DA CAPACITAÇÃO

Qual a área de atuação do empreendimento social inscrito no Programa SESI? *

Marque apenas aquela na qual se inscreveu

Marcar apenas uma oval.

Educação

Segurança e Saúde

Meio Ambiente

Esporte e Lazer

Cultura

Responsabilidade Social

Em qual localidade o empreendimento social atuaria?

Foi realizado algum tipo de planejamento formal ou plano de negócios para o empreendimento social, antes da capacitação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não.

Buscou-se ajuda para a realização do planejamento ou plano de negócios, antes da capacitação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não.

Na elaboração do planejamento ou do plano de negócios da organização estava claro qual o objetivo de impacto social, antes da capacitação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Havia preocupação com a avaliação ou a medição de impacto social quando da criação do empreendimento social, antes da capacitação? ***

**Impacto social entendido como mudança social produzida por um projeto ou programa, normalmente a longo prazo.

Marcar apenas uma oval.

Sim Não

II Parte - Capacitação Programa SESI Empreendedorismo Social

Esta seção trata de sua participação no Programa SESI Empreendedorismo Social

Qual o motivo para participar da capacitação do Programa SESI-PR Empreendedorismo Social? *

Marcar apenas uma oval.

Busca de conhecimento

Proximidade geográfica

Qualidade do programa

Custo baixo

Outro:

Considera o tempo de duração da capacitação adequado à(s) necessidade(s) do(s) participante(s)?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

O conteúdo da capacitação atende à(s) necessidade(s) do(s) participante(s)?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Considera que a estrutura da capacitação, em módulos, permite a absorção e o aprendizado pelo(s) participante(s)?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Avalia que a capacitação realizada permite o desenvolvimento de competências dos participantes?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não.

Quais competências podem ser desenvolvidas? *

Marque todas que se aplicam.

- Constituição de rede de contatos
 Ampliação de conhecimento teórico
 Produção de novos bens e serviços
 Trabalho em equipe
 Autonomia
 Profissionalização
 Administração de conflitos
 Negociação
 Liderança
 Envolvimento com a comunidade
 Outro:

Você teve algum tipo de dificuldade para acompanhar a capacitação do Programa SESI Empreendedorismo Social?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Durante a capacitação, houve acompanhamento para a elaboração do Plano de Negócios a ser apresentado ao final da capacitação?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não.

Para você, o Programa de capacitação do SESI Empreendedorismo social atinge a eficácia*? ***

*** Eficácia está relacionada com fazer as coisas certas

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não.

Durante a capacitação foi discutida a questão da avaliação ou da medição de impacto social?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Como avalia a capacitação ofertada pelo Programa SESI Empreendedorismo Social?

Marcar apenas uma oval.

- Excelente
 Boa
 Regular
 Ruim
 Outro:

Que sugestões você daria para melhorar o programa de capacitação?
Informe o que você considera necessário para tornar o programa melhor.

III Parte - Pós-capacitação no Programa SESI Empreendedorismo social

Esta seção procura levantar informações sobre a implementação, ou não, do empreendimento social proposto durante a capacitação.

O empreendimento social proposto foi implementado?

Marcar apenas uma oval.

- Sim.
 Não.

Qual o potencial de implementação do empreendimento social, se ainda não está em funcionamento?

Marcar apenas uma oval.

- Alto
 Médio
 Baixo
 Inexistente

Considera que os conteúdos e as etapas da capacitação podem colaborar para a implementação de empreendimento social?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Para você, a elaboração e a apresentação de um Plano de Negócios ajudam na implementação do empreendimento social?

Marcar apenas uma oval.

- Sim.

Não

No ano seguinte, após a conclusão da capacitação, houve contato do Programa SESI Empreendedorismo Social para avaliar a situação do empreendimento social proposto? *

Marcar apenas uma oval.

Sim.

Não.

Se houve contato do Programa SESI Empreendedorismo Social para avaliar a situação do empreendimento social proposto qual o tipo?

Se não houve contato, não responda esta questão.

Marcar apenas uma oval.

Telefônico

Presencial

Eletrônico (email)

Não houve contato após a capacitação.

Considera que o empreendimento social implementado/proposto promoveria impactos sociais?

Marcar apenas uma oval.

Sim.

Não.

Qual o tipo de impacto social que o empreendimento social provocaria? *

Escolha o tipo que tem a ver com a proposta apresentada (Plano de Negócios).

Marcar apenas uma oval.

Geração de renda

Acesso/melhorias na educação

Melhoria nas condições de saúde

Acesso/melhoria na habitação

Ações relacionadas ao meio ambiente

Geração de emprego

Acesso a serviços financeiros

Promoção do esporte/lazer

Acesso a informação

Melhorias e desenvolvimento da comunidade

Produção de bens e serviços

Promoção da cultura

Segurança

- Formação profissional
- Proteção e expansão dos direitos humanos
- Igualdade e empoderamento
- Não foi previsto
- Outro:

Ainda quanto ao impacto social, qual o valor poderia ser gerado, no caso da renda, ou do número de atendimentos prestados, no caso dos demais itens, anualmente?

O impacto social beneficiaria quantas pessoas?

Marcar apenas uma oval.

- Até 10 pessoas
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- de 31 a 40
- de 41 a 50
- Mais de 50
- Não foi previsto

No caso da implementação do empreendimento social, quantas pessoas estavam envolvidas?

Considerar colaboradores, parceiros, sócios, voluntários

Marcar apenas uma oval.

- De 1 a 5
- de 6 a 10
- de 11 a 15
- de 16 a 20
- Acima de 20
- Não foi implementado

Como o empreendimento social financeira/financia sua atividade? *

Marcar apenas uma oval.

- Venda de produtos

- Recebe donativos e/ou doações
- Mantido por instituição privada
- Fontes mistas (venda de produtos, doações, etc)
- Venda de serviços
- Investidores sociais

Qual a receita anual prevista, ou a atual se o empreendimento social está em funcionamento?

Marcar apenas uma oval.

- até 200 mil
- de 201 a 350 mil
- de 351 mil a 500 mil
- de 501 mil a 1 milhão
- Outro:

Quais foram as dificuldades enfrentadas para a implementação do empreendimento social, após a capacitação? Se não foi implementado, quais as 3 (três) principais dificuldades *

Marque aquelas relacionadas ao seu empreendimento social

Marque todas que se aplicam.

- Acesso/captação de financiamento
- Falta de tempo do empreendedor
- Dificuldades na constituição jurídica
- Falta de parcerias
- Ajustes no Plano de Negócios
- Medição do impacto social
- Constituição de equipe
- Piora nas condições econômicas
- Outro:

O que você considera que poderia fazer parte da capacitação? *

Marque todas que se aplicam.

- Parcerias com empresas para orientação e implementação dos empreendimentos sociais
- Parcerias com empresas para financiamento dos projetos
- Colaboração de empresários e mentores durante e após a capacitação
- Parcerias com bancos para financiamento dos projetos
- Ferramentas de gestão para empreendimentos sociais

- Construção conjunta de conhecimento(empresas, mentores e empreendedores sociais)
- Troca de experiências entre organizações sociais
- Medição de impacto social
- Outro:

Em sua análise, o que deveria ocorrer após a capacitação e não aconteceu ?

Eleja aquelas que considera necessárias

Marque todas que se aplicam.

- Suporte para a implementação
- Colaboração de pessoas com experiência (mentores)
- Acompanhamento estratégico
- Apoio no financiamento
- Reuniões entre equipe (professores e empreendedores)
- Reuniões de acompanhamento nas organizações
- Avaliações periódicas da performance
- Estabelecimento de rede de contatos
- Outro:

Se o empreendimento social foi ou tivesse sido implementado, o que foi ou poderia ser modificado no local ou situação apontada pelo projeto e Plano de Negócios?

Descreva o antes e o depois da situação, os problemas e as soluções encontradas.

Numa perspectiva evolutiva, qual o grau de importância da capacitação do Programa SESI Empreendedorismo Social para a implementação do empreendimento social?

- Alto
- Médio
- Baixo