RELISE

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E VALORES PERCEBIDOS: ESTUDO DE CASO DO PROJETO INCLUIR[1]

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND PERCEIVED VALUES: PROJECT INCLUIR CASE STUDY

Camila Teresa Martucheli[2]

Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torga[3]

Francisco Vidal Barbosa[4]

RESUMO

Esse estudo identificou os valores percebidos pelos *stakeholders* do projeto social Incluir, por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados com entrevistas com os *stakeholders* e analisados por análise categorial. A amostra foi intencional e limitou-se a três instituições parceiras, dois voluntários e dois alunos. A responsabilidade social tem sido tema de inúmeras pesquisas e está cada vez mais presente na estratégia das organizações. Além de contribuir com os indivíduos assistidos, o desenvolvimento de projetos sociais também gera valores para as instituições parceiras e os indivíduos envolvidos no trabalho voluntário. Concluiu-se que entre os principais valores percebidos estão fortalecimento do sentido do voluntariado, o estímulo ao *networking*, a aprendizagem e experiência em trabalhar em equipe, administrar uma atividade com poucos recursos, visão de mundo solidária, divulgação da própria instituição e fortalecimento da imagem institucional solidária.

Palavras-chaves: empreendedorismo social, responsabilidade social, *stakeholders*, valores percebidos.

ABSTRACT

This study identified the values perceived by the stakeholders of the social project Incluir, through a case study. The data was collected with interviews with the stakeholders and analysed by categorical analysis. The sample was

[1] Recebido em 19/02/2020. Aprovado em 28/02/2020.
[2] Universidade Federal de Minas Gerais. camila.martucheli@gmail.com
[3] Centro Universitário UNA. elianatorga@gmail.com
[4] Universidade Federal de Minas Gerais. fvberlim@gmail.com

intentional and limited to three partner institutions, two volunteers and two students. Social responsibility has been the subject of numerous surveys and is increasingly present in the strategy of organizations. Besides contributing with the individuals assisted, the development of social projects also generates values for the partner institutions and individuals involved in volunteer work. It was concluded that among the main values perceived are strengthening the sense of volunteering, encouraging networking, learning and experience in working as a team, managing an activity with few resources, a vision of world solidarity, dissemination of the institution itself and strengthening the institutional image of solidarity.

Keywords: social entrepreneurship, social responsibility, stakeholders, values perceived.

INTRODUÇÃO

A inclusão social tem sido pauta em diversos estudos sociais por se tratar de uma importante maneira de minimizar as desigualdades sociais que deixam determinados grupos à margem da sociedade, por não terem acesso à educação, cultura e até mesmo às necessidades básicas como moradia, alimentação e segurança. Contudo, poucas pesquisas têm se debruçado sobre os valores gerados e percebidos por seus envolvidos, sejam os assistidos, voluntários ou instituições parceiras.

Enquanto a sociedade caminha para a evolução do capitalismo, onde o lucro é o objetivo principal de qualquer organização, a responsabilidade social surge como um meio das instituições devolverem à população os ganhos e benefícios que adquirem com suas atividades. Dessa maneira, os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social ao se comprometerem com a criação de valor social, reconhecendo as oportunidades e trabalhando em processos contínuos de inovação, adaptação e aprendizagem (Dess, 1998).

Neste contexto se insere o Projeto Incluir – Formação em Cidadania e Inclusão Social por meio do Voluntariado, que oferece cursos à comunidade e à população em geral, preferencialmente à população de baixo poder

aquisitivo. Todos os instrutores e colaboradores, que ensinam, pesquisam, orientam, organizam e fazem a gestão, são voluntários que doam de quatro a 20 horas semanais ao Programa. São profissionais de várias áreas, alunos de graduação e pós-graduação, tanto da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), quanto de outras instituições de ensino.

O projeto é mantido pelos alunos e pelos parceiros que são os voluntários, e as instituições parceiras que investem em suas atividades. Essas organizações investem recursos materiais, logísticos, de pessoal e mídia no projeto, mas sem a expectativa de receber lucros advindos desse investimento, visto esse ser uma ação social. Os parceiros do Projeto Incluir são a Escola de Engenharia da UFMG, a Fundação Cristiano Ottoni e a Fundação Mendes Pimentel (FUMP).

A partir da definição de De Novaes e Gil (2008), o Projeto Incluir pode ser caracterizado como um empreendimento social. Segundo os autores, empreendimento social possui dois aspectos: o primeiro diz respeito ao fato de que o mesmo não produz bens ou serviços com o intuito de gerar lucros, mas sim para solucionar problemas sociais; o segundo relaciona-se à ideia de que ele não tem como público alvo o mercado, tendo como foco determinados segmentos da sociedade em situações de risco social.

Segundo Mair e Marti (2006), o empreendedorismo social é compreendido como iniciativas sem fins lucrativos que visam à criação de valor social. Dessa maneira, traçou-se o seguinte problema de Pesquisa: “Como as instituições parceiras, indivíduos voluntários e indivíduos assistidos percebem os valores do projeto social Incluir?”.

O objetivo geral deste estudo é identificar quais são os valores percebidos e como eles são percebidos na vida dos envolvidos no projeto pesquisado. Esse artigo está dividido em uma primeira parte de Introdução, seguido do referencial teórico onde foram abordados os temas de

Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social. Também é apresentada a metodologia e o estudo de caso, seguidos da análise dos resultados e conclusões.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fundamentam esta pesquisa estudos que conceituam e caracterizam a reponsabilidade social e o empreendedorismo social, bem como os contextos em que se inserem na sociedade capitalista. Também fazem parte deste referencial teórico, pesquisas que abordaram o tema e buscaram responder questionamentos sobre o impacto social das organizações, fatores que influenciam o empreendedorismo social e seus valores sociais.

De acordo com Schommer (2000), a responsabilidade social surge com a falta de equilíbrio entre a transformação produtiva e a equidade social, bem como a competitividade e coesão social, eficiência e solidariedade, e o crescimento e distribuição de resultados. Para Chamberlain (1953) e Zenisek (1979), pode ser conceituada como o conjunto de ações dos dirigentes de uma determinada empresa que visam solucionar uma determinada situação. Assim, com o avanço da democracia, os interesses públicos e privados tendem a se alinhar, visto que há a formação de uma consciência de que os fenômenos que acontecem na economia, sociedade e meio ambiente afetam tantos os interesses públicos, como os privados.

Segundo Odell (1974), a responsabilidade social trata-se de um esquema para a quantificação dos custos e dos benefícios usufruídos cujo fenômeno é um saldo positivo da relação entre o investimento e os retornos referentes a um grupo específico. Por sua vez, Oliveira (1984) a caracteriza como sendo a capacidade que uma empresa possui na colaboração para com a sociedade, no que tange seus valores, regras e expectativas para a resolução de problemas.

Tombi, Wagner e Cordenonsi (2006) afirmam que as empresas podem conquistar competitividade e aumentar a qualidade do ambiente de negócios no local em que operam, quando possuem ações sociais. Assim, conseguem alinhar as metas econômicas e sociais, desenvolvendo vantagens em longo prazo. Além disso, o isolamento com relação aos problemas sociais não é mais algo sustentável, isso porque as empresas compartilham uma visão futura não apenas com os acionistas, mas com a comunidade.

De acordo com Tombi *et al* (2006), quando as empresas percebem os anseios da comunidade, suas inquietudes, preocupações e as dificuldades em atingir as aspirações, elas criam uma necessidade de se relacionar com a sociedade. Assim, programas de responsabilidade social se transformam em políticas muito mais abrangentes e objetivas, podendo haver ainda o incremento da participação comunitária por meio de parcerias. Além disso, há por parte da empresa uma resposta aos *stakeholders*, uma atuação em defesa de seus interesses e a manutenção de uma boa imagem pública.

Além disso, a responsabilidade social, segundo Nelson (1998), possui três eixos principais: atuação no mercado de maneira ética; contribuição no debate sobre as políticas públicas e investimento – não apenas por meio de doações filantrópicas – mas no compartilhamento de capacidade gerencial e técnica, bem como desenvolvimento de programas de voluntariado.

Porém, segundo Tombi *et al* (2006), muitas vezes, ações sociais eram vistas como um gasto e não investimento. Quem quisesse fazer algo, que fosse uma atividade individual, pois para a empresa a única meta seria a maximização dos lucros. Ou seja, a função do negócio é apenas econômica e não social. Contudo, o empreendedorismo social surge como forma de alinhar tanto a função econômica quanto a social de um negócio. Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), é possível que um negócio possa se

sustentar por si só ao comercializar bens e/ou serviços e, ao mesmo tempo, ter como objetivo principal servir à sociedade.

O empreendimento social como uma prática e um campo de estudo fomenta a oportunidade de questionar e repensar os conceitos acerca dos diferentes tipos de pesquisa em gestão e negócios. Para os autores, há três correntes sobre a definição do tema. Um grupo de pesquisadores se refere ao empreendedorismo social como iniciativas sem fins lucrativos como alternativa para a criação de valor social. Outro grupo o define como uma prática comercial que é engajada em parcerias entre os setores econômico e social. O terceiro grupo de pesquisadores define empreendedorismo social como um conjunto de ações que visam resolver problemas sociais por meio de uma transformação social (Mair & Marti, 2006).

De acordo com Rocha, da Silva, Teixeira e Montenegro (2019), as crises econômicas que o Brasil tem enfrentado nos últimos anos e a falta de capacidade do governo em lidar com as demandas sociais, em especial na educação, saúde, lazer e moradia, têm instigado o surgimento de empreendimentos sociais com o objetivo de criar valor social e melhorar a qualidade de vida de grupos que ficam à margem da sociedade; além de atrair recursos financeiros e pessoas de talento. Para os autores, empreendimento social é uma expressão que nasceu entre as décadas de 1980 e 1990 para buscar resolver os problemas acima citados, os quais o governo não consegue lidar. Um empreendimento social é criado quando um grupo de indivíduos se une com a meta de solucionar problemas da sociedade e de criar valor social.

Ao se referir à ideia de empreendedorismo social, Dees (1998) entende que o termo se adequa aos nossos tempos, uma vez que combina a paixão da missão social com a imagem de negócio como disciplina, inovação e determinação comumente associados aos pioneiros high-tech do Vale do Silício. Para o autor, visto que grande parte dos esforços governamentais e de

instituições filantrópicas tem falhado na busca de soluções para os problemas sociais, os empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para o século XXI.

O conceito de empreendedorismo social deriva de pesquisas que destacam as características do empreendedor social, seus processos e resultados gerados. Ele também se desdobra na ênfase em objetivos sociais em detrimento dos ganhos econômicos; no papel do ativista social; no empreendedorismo e inovação; e utilização do lucro para resolver problemas sociais (Casaqui, 2014).

De acordo com Machado e Gomez (2018), os indivíduos que atuam nos empreendimentos sociais são detentores de características peculiares, as quais influem diretamente no modo como constroem seus negócios. E para Dess (1998), eles também são responsáveis pelo desenvolvimento de ações que visem resultados satisfatórios, mesmo utilizando recursos limitados. Conforme Rocha *et al* (2019) explicam, de acordo com a abordagem *effectuaction*, os empreendedores de negócios sociais não possuem objetivos determinados e detalhados. O que acontece é que no decorrer das atividades rotineiras, os objetivos surgem perante as incertezas e contingências do ambiente do empreendimento social.

Segundo Casaqui (2014), a origem dos valores relacionados ao empreendedorismo social remonta à antiguidade clássica ou oriental, bem como às formas de organização coletiva na Europa medieval. No século XIX, sua origem vem do chamado terceiro setor, tendo sido conhecido como socialismo utópico, liberalismo e social-cristianismo. Na contemporaneidade, o empreendedorismo social surge das nascentes questões sociais que emergiram com o capitalismo e a divisão de classes entre proletariado e detentores de capital.

Para Cochran (2007), o empreendedorismo social pode ser caracterizado como o conjunto de atividades de um negócio aplicado em questões da sociedade. Dessa forma, segundo o autor, empreendimentos sociais são negócios dedicados à resolução de problemas sociais, cujo objetivo não é maximizar o retorno aos acionistas, mas sim ter um impacto social positivo. Bastos e Ribeiro (2011) citam a gestão social, como um modelo que substitui a gestão tecnocrática e monológica pela gestão participativa. O termo também se refere à gestão das demandas sociais para além da obrigação do Estado; a sociedade também é responsável pela solução dos problemas sociais.

O surgimento do fenômeno do empreendedorismo social, dentro do contexto de crise e desafios, faz com que surja com ele um campo de análise desse conceito, que abarca diversas ideias ainda indefinidas. Uma delas é que o empreendedorismo social tem como característica principal a missão de criar e maximizar o valor social, por meio de atividades inovadoras, ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo (Parente, Costa, Santos, & Chaves 2011).

Tombi *et al* (2006) destacam o envolvimento direto dos cidadãos que a comunidade não deve ser passiva e esperar que a solução de seus problemas venha do governo. Cidadãos, membros dessa comunidade, são os responsáveis por fazer emergir as soluções e ações. Para isso, formam-se redes de cooperação entre entidades e instituições que buscam estruturar projetos em torno dos interesses públicos. Segundo Parente *et al* (2011), o empreendedor social é caracterizado como aquele que soluciona problemas sociais, por meio de atividades inovadoras, a partir de um contexto com inúmeros desafios, em que adota como missão social a procura em resolver os problemas e produzir mudanças no setor social.

Oliveira (2004) credita o desenvolvimento do empreendedorismo social à necessidade que a sociedade está tendo para solucionar problemas como a pobreza e exclusão social. Para o autor, o empreendedorismo social inicialmente foi influenciado pelas ações das empresas privadas na área social e tem assumido estratégias próprias, com o propósito de buscar ações que gerem mudanças efetivas. De acordo com o autor, vários estudos levaram à constatação de que o crescente processo de exclusão social e a falta de capacidade do governo em enfrentar os problemas sociais de nosso país são algumas das razões de seu crescimento.

O empreendedorismo social tem se libertado de uma esfera puramente empresarial para se projetar enquanto transformador da realidade social, criando-se pressupostos fundamentais, como sugere Oliveira (2004). Entre esses pressupostos se destacam a reflexão junto à comunidade; inserção social; exercício pleno da cidadania; geração de renda com justiça social; integração entre governo, comunidade e setor privado; melhoria da qualidade de vida da comunidade; estreitamento da relação entre economia, sociedade e ética; e desenvolvimento de práticas sociais empreendedoras e solidariedade social local.

Machado e Gomez (2018) explicam que há vários tipos de motivações para o desenvolvimento de empreendimentos sociais, contudo, na maior parte das vezes, eles surgem como forma de solucionar determinado problema social de um local. Além disso, a criação de um negócio social busca democratizar o mercado, uma vez que os processos de decisão são compartilhados entre seus participantes. Assim, segundo Oliveira (2004), o empreendedorismo social surge no meio do crescimento das organizações do terceiro setor e tem se transformado em uma alternativa para o combate da pobreza, utilizando estratégias similares àquelas usadas no setor privado para geração de riqueza, por meio de gestão e planejamento.

Várias são as causas para o surgimento do empreendedorismo social, entre elas a crescente falta de recursos que afligem a sociedade e a falta de um Estado presente que assegure esses recursos a todos de forma igualitária. Esse cenário faz com que surjam os empreendedores sociais que, com persistência, liderança e autoconfiança tomem a frente de ações que busquem o bem-estar social das minorias excluídas. No Brasil, essas ações têm crescido de forma significativa, contribuindo para a redistribuição dos recursos, proporcionando um aproveitamento do potencial existente no país (Mancini & Yonemoto, 2010).

Contudo, de acordo com Machado e Gomez (2018), não são todos os espaços que são propícios para o desenvolvimento de negócios sociais, assim como não são todos os negócios desse tipo que terão sucesso. Por isso, é fundamental que se preocupe com a ambientação dos espaços propícios para o progresso de negócios sociais, bem como instruções necessárias que possam caminhar para o sucesso.

Além disso, segundo Rawhouser, Cummings e Newbert (2019), o impacto social de um negócio voltado para a geração de valor para a sociedade tem sido encontrado e estudado em diversas áreas, entre elas a educação, saúde, sustentabilidade ambiental, entre outras. De maneira semelhante, De Novaes e Gil (2009) explicam que o empreendedorismo social abrange diversas áreas, entre elas a educação e inclusão digital; moradia de baixo custo; reciclagem; agricultura; energia renovável; saúde e nutrição comunitária; multiculturalismo; inclusão do deficiente; serviços sociais em geral; microcrédito; e direitos humanos.

Para Rawhouser *et al* (2019), é fundamental mensurar o impacto e a performance do empreendedorismo social. Por isso, estudos têm sido feitos com o intuito de propor indicadores para medir esse impacto. Assim, em relação à importância do empreendedorismo social como tema de pesquisas

em administração, os autores realizaram um estudo em que investigaram 71 artigos relevantes sobre o tema, especialmente no que diz respeito ao impacto social das organizações.

Machado e Gomez (2018) estudaram os fatores que influenciaram o desenvolvimento de um negócio social. Os autores realizaram um estudo de caso com o empreendimento social Women Friendly e chegaram à conclusão de que há cinco temas do empreendedorismo social feminino presente no tipo de negócio estudado. São eles: a estrutura de recursos, gerenciamento de processo, metodologia de trabalho, organização em rede e práticas comportamentais.

Rocha *et al* (2019) estudaram as incertezas e contingências de empreendimentos sociais com base na abordagem *effectuation* (Sarasvathy, 2009). Para o autor dessa abordagem, segundo Rocha *et al* (2019), o *effectuaction* busca explicar como os empreendimentos sociais podem surgir e prosperar mesmo com a limitação de recursos. Assim tal abordagem trata da definição de meios, perdas acessíveis, alianças estratégicas e alavancagem de contingências. De acordo com os resultados da pesquisa, os gestores dos negócios sociais estudados aplicam elementos da abordagem proposta, especialmente a definição de meios.

Mair e Marti (2006) propuseram um estudo em que analisaram o empreendedorismo social como um processo que gera valor social de uma maneira cujo principal objetivo não é exclusivamente o lucro. Os autores definiram empreendedorismo social, então, “como um processo que envolve o uso inovador e a combinação de recursos para buscar oportunidades para catalisar a mudança social e atender às necessidades sociais” (Mair & Marti, 2006, p. 5).

De acordo com Mancini e Yonemoto (2010), no Brasil, o tema empreendedorismo começou a ser desenvolvido nos anos 1990, estando ainda

em processo de consolidação. Por sua vez, o termo empreendedorismo social ainda não teve grande disseminação no país. Para melhorar essa situação, os autores citam Oliveira (2003), para quem é preciso vencer dois grandes desafios: a criação de capital social e o empoderamento dos sujeitos do processo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, cujo objeto é o Projeto Incluir. Essa ferramenta de investigação científica é usada para a compreensão da complexidade social tanto em situações problemáticas, quanto em situações bem-sucedidas (Yin, 2001). Adotou-se a abordagem qualitativa que, segundo Silveira e Córdova (2009), não apresenta preocupação com a representatividade em números. A pesquisa se enquadra em um estudo exploratório que, segundo Gil (1999), tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos. Os resultados foram obtidos por meio da análise de conteúdo, feita com dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

A amostra desta pesquisa é de natureza não probabilística, intencional e compreende sete entrevistados, sendo eles: o gestor de cada instituição parceira – Fundação Christiano Ottoni (FCO), Escola de Engenharia da UFMG e Assistência Social da Fundação Universitária Mendes Pimentel (Fump); dois voluntários e dois alunos. Optou-se por escolher os voluntários e os alunos que tivessem mais de um ano de participação no projeto. A identidade dos entrevistados será preservada. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas realizadas entre abril e junho de 2019, a partir de um questionário semiestruturado. A análise de conteúdo foi categorial (Bardin, 1977) com base no questionário e é apresentada no quadro 1.

A construção da categoria ‘motivação’, conforme pode ser vista no quadro 1, foi baseada nos motivadores da ação social apresentados por Schommer (2000): obtenção de vantagens competitivas, “já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade” (Schommer, p. 148, 2000); fundamentação religiosa ou moral; promoção de valores de solidariedade; resposta a incentivos; orientação da matriz; e visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, “diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente” (Schommer, p. 148, 2000).

Quadro 1
Categorização do questionário de pesquisa

Categoria	Objetivo	Fonte
Motivação	Identificar a motivação para participar do empreendimento social pesquisado	Schommer (2000)
Benefícios individuais e para as instituições	Compreender de que forma os *stakeholders* percebem as contribuições do projeto para si próprio.	Mair e Marti (2006)
Benefícios para os assistidos	Levantar as contribuições de cada *stakeholder* (organizações, voluntários, alunos) para o Projeto Incluir.	Rocha *et al* (2019)
Mudança social	Verificar possíveis mudanças na vida dos stakeholders após participação no empreendimento social pesquisado.	Dess (1998)

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

Após a realização das entrevistas, que foram gravadas em áudio, foi feita a transcrição na íntegra. Na sequência, foi realizada a análise dos dados, com a descrição e interpretação das respostas dos questionários aplicados, de acordo com o referencial teórico apresentado.

O projeto Incluir

Chamado, no início, de “Formação em Cidadania e Inclusão Social através do Voluntariado”, o empreendimento social estudado alterou seu nome para “Projeto Incluir” em 2013. No mesmo ano, os voluntários começaram a criar os materiais didáticos dos cursos ofertados. Com seu crescimento, a

gestão do projeto se profissionalizou e passou a ter diretoria (valores do projeto), assessorias (gestão estratégica e financeira) e gerência administrativa (parte operacional e avaliação de novas iniciativas). Com o crescimento do número de voluntários e suas variadas habilidades e formações, as tarefas foram subdivididas em setores, conforme quadro 2.

Os cursos oferecidos pelo projeto têm duração de um semestre, alguns possuem vários níveis, por exemplo, os de idiomas. As inscrições são realizadas presencialmente e abertas à comunidade. No início do projeto, o único pré-requisito para frequentar as aulas era a doação de alimentos não perecíveis, mas a partir de 2013, uma taxa simbólica, que hoje é de R$ 70,00, passou a ser cobrada para auxiliar no custeio do material didático. Contudo, há a isenção dessa taxa para os alunos mais necessitados, além de lanche e transporte entre a comunidade onde residem e o local das aulas, a UFMG.

Quadro 2
Setoresdo Projeto Incluir

Setor	Responsabilidade
REDi	Recrutamento, treinamento e gestão dos voluntários; secretaria, responsável pelo gerenciamento dos dados dos alunos.
Coordenação dos Cursos	Gestão dos núcleos de ensino. - Coordenações de ensino: organização dos cursos.
Marketing	Identidade visual, comunicação interna e externa.
Tecnologia da Informação	Desenvolvimento de sistemas e gerenciamento do banco de dados.
Pesquisa	Coleta e análise de dados do Projeto Incluir.
Espaço Vital	Fornecimento de lanches e almoço para os voluntários.

Nota. Fonte: Adaptado do Manual do Voluntário (2018)

Os stakeholders

A Escola de Engenharia da UFMG (www.eng.ufmg.br) já ultrapassou um século de existência com uma história de grandes realizações; é reconhecida nacionalmente e internacionalmente por sua competência e capacitação no ensino, na pesquisa científica e tecnológica e na extensão. A comunidade acadêmica é formada por 330 professores altamente qualificados,

160 funcionários especializados e 8.000 alunos (graduação, pós-graduação, especialização e extensão).

A Fundação Christiano Ottoni (www.fco.org.br) tem como missão apoiar a UFMG, especialmente a Escola de Engenharia, servindo de elo entre a academia e a sociedade, no desenvolvimento de suas atividades de extensão em ensino, pesquisa e extensão, as quais são pautadas pelo interesse público ou coletivo.

A Fundação Universitária Mendes Pimentel – Fump (www.fump.ufmg.br) é uma instituição sem fins lucrativos, controlada pela UFMG, e tem como missão prestar assistência estudantil aos alunos de baixa condição socioeconômica da UFMG. A Fump desenvolve programas de assistência estudantil que visam facilitar o acesso à alimentação, saúde, moradia, transporte, aquisição de material escolar e outros projetos que auxiliam os estudantes a ter um bom desempenho acadêmico, reduzindo a evasão na Universidade.

Todos os trabalhadores do Projeto Incluir são voluntários que doam de 4 a 20 horas semanais. São profissionais de várias áreas, alunos de graduação e pós-graduação, tanto da UFMG, quanto de outras instituições de ensino. Atualmente, os voluntários possuem desde o ensino médio até doutorado, tendo formação nas mais diversas áreas acadêmicas, entre elas artes, administração, biologia, visuais, direito, engenharias, economia, história, letras, medicina, psicologia, química, relações internacionais e turismo. Os alunos assistidos são provenientes de vários bairros e comunidades de Belo Horizonte e região.

DISCUSSÃO, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A partir da transcrição das respostas das entrevistas semiestruturadas, foi realizada a análise de conteúdo, com o intuito de responder ao

questionamento desta pesquisa sobre como as instituições parceiras, voluntários e assistidos percebem os valores do Projeto Incluir. Primeiramente, respondendo ao objetivo específico de (i) identificar a motivação para participar do empreendimento social pesquisado analisou-se a motivação dos entrevistados para participar do empreendimento social pesquisado.

Motivação

Para as instituições parceiras, se preocupar com a comunidade do entorno é uma questão estratégica e motivadora para a parceria com o Projeto Incluir. Elas acreditam que é importante melhorar a capacidade de trabalhar das pessoas inseridas na comunidade como forma de ajudar a própria instituição, pois ela está inserida nessa sociedade. Há também a preocupação com a formação humana dos stakeholders envolvidos nas instituições parcerias. Dessa maneira, a participação em atividades sociais é uma estratégia para alcançar esse objetivo.

Os alunos entrevistados entendem que participar do Projeto Incluir é uma questão de humanidade, justiça social e luta contra a desigualdade social. Eles destacaram que o fato de muita gente não ter oportunidades de estudo, por falta de condições financeiras, torna as ações sociais uma questão relevante.

Para os voluntários entrevistados, o Projeto Incluir é uma forma de oferecer oportunidades de estudos àqueles que estão à margem da sociedade, uma vez que nem todos têm o mesmo acesso à educação. Por isso, eles entendem que as ações sociais são fundamentais para que as pessoas mais prejudicadas pelas desigualdades sociais possam ter a chance de competir com as outras de forma um pouco mais igualitária. Para eles, é importante ter um olhar para o próximo, gerando benefícios tanto para o assistido quanto para quem assiste.

As respostas analisadas acima vão ao encontro com o que Schommer (2000) descreve sobre o surgimento de ações de responsabilidade social. Para o autor, essas ações surgem com a falta de equilíbrio entra a transformação produtiva e a equidade social. Ou seja, torna-se difícil a competição social entre aqueles que tiveram oportunidades e aqueles que não as tiveram. A solidariedade seria então o caminho mais próximo da coesão social, com crescimento e distribuição de resultados.

O desenvolvimento de programas de voluntariado é, segundo Nelson (1998), um dos principais eixos da responsabilidade social. Tanto os gestores e suas equipes das instituições parceiras, quantos os membros do Projeto Incluir são voluntários, que têm nas ações concretas de responsabilidade social as principais motivações para participarem de suas atividades. As instituições parcerias, por exemplo, trabalham de forma a agregar seus membros internos nas ações junto ao projeto social. Para seus gestores, um dos motivos de apoiar o Projeto Incluir é a possibilidade de desenvolver ações concretas de cidadania e estimular o trabalho voluntário.

Os voluntários relatam que fazer o bem como forma de se sentir em paz consigo mesmo é um dos principais motivos que os levaram a começar suas atividades. A consciência sobre o retorno que deve à sociedade no que diz respeito às oportunidades que teve também foi considerada para o ato de se voluntariar. Percebe-se que o sentimento de fazer a diferença na vida do outro é muito valorizado pelos voluntários, além de eles valorizarem também a convivência com alunos e colegas do projeto.

Na outra ponta, os alunos assistidos destacam que o aprendizado e a possibilidade de fazer novas amizades foram os principais motivos que os levaram a procurar o Projeto Incluir. Uma aluna relatou que não teve oportunidade de estudos quando mais nova e que, por estudar línguas estrangerias e informática no Projeto Incluir atualmente, quer, no futuro,

retribuir com trabalho voluntário. Um aluno revelou que pretende ser voluntário e oferecer seus conhecimentos às crianças assistidas. Ambos destacaram a vontade de aprender e de fazer parte da comunidade acadêmica de uma universidade federal.

Tanto para os alunos, quanto para os voluntários, o conhecimento é tido como poder e compartilha-lo é uma questão social; principalmente, no momento atual de crise econômica e desemprego. Assim, aumenta-se ainda mais a responsabilidade dos voluntários para com os alunos e para com a sociedade de modo geral. Conforme Rocha *et al* (2019), as crises econômicas são responsáveis pelo surgimento de empreendimentos sociais. O objetivo é criar valor social e melhorar a qualidade de vida de grupos que ficam à margem da sociedade.

Segundo Schommer (2000), um dos motivos que levam as pessoas a desenvolverem ações de responsabilidade social é obtenção de vantagem competitiva. Contudo, entre os gestores das instituições parcerias do Projeto Incluir esse motivo foi completamente refutado. Porém, os voluntários destacaram a importância de ter a experiência com trabalho voluntário no currículo como uma forma de se destacar no mercado de trabalho.

A fundamentação religiosa ou moral (Schommer, 2000) foi refutada pelos voluntários e alunos, contudo, os gestores das instituições parcerias declararam que a solidariedade é uma motivação de cunho religioso e moral. Um dos gestores, por exemplo, citou os mandamentos de Deus, em referência à religião cristã, ao dizer: “ajudar ao próximo é um dos mandamentos mais cabíveis. Amar o outro, para mim é o mais importante”.

Outro gestor de instituição parceria destacou a moral, como um motivo importante que engloba a responsabilidade que todos os cidadãos possuem em ajudar o próximo, sem esperar que apenas o Estado tome à frente na hora de desenvolver ações de cunho social, deve ser um motivo para o

desenvolvimento de trabalhos sociais. Esta resposta está de encontro com o que Tombi *et al* (2006) diz sobre fato de a comunidade não ser passiva e esperar que a solução de seus problemas venha apenas do governo.

Promover valores de solidariedade (Schommer, 2000) é uma das principais motivações para o desenvolvimento de ações sociais no Projeto Incluir. Um dos gestores das instituições parceiras relatou que um dos objetivos de sua instituição é oferecer uma formação humana, onde todas as pessoas, independente da classe, possam participar dos processos de maneira conjunta. Para ele, ações de responsabilidade social são capazes de unir uma grande parte dos membros de uma organização, por isso, um projeto como o Incluir socializa as ações de todos os envolvidos em uma ação comum. Outro gestor defendeu a ideia de que participar de projetos sociais é uma forma de promover entre seus membros a ideia de que eles também podem contribuir com aqueles menos favorecidos. As instituições acreditam que as ações sociais são maneiras de desenvolver valores de solidariedade entre seu público alvo.

Os voluntários também creditam ao cultivo de valores de solidariedade (Schommer, 2000) um dos motivos para praticarem suas funções no Projeto Incluir. Eles se identificam com projetos sociais e com ideais de solidariedade, também acreditam na mudança social que grupos envolvidos com objetivos solidários podem promover na sociedade. Um dos voluntários revelou que anteriormente já tinha se envolvido com projetos sociais. Já entre os alunos, ambos os entrevistados destacaram que percebem a solidariedade como um dos princípios do projeto.

Em relação à resposta a incentivos (Schommer, 2000), esta pesquisa deu ênfase ao certificado de participação e de conclusão de curso para voluntários e alunos; e não se enquadrou às respostas dos gestores das instituições parceiras. Os alunos alegaram que não estão no projeto visando

certificação, mas sim o aprendizado e a amizade. Os voluntários também responderam de maneira semelhante, contudo, disseram que a certificação de um trabalho voluntário no currículo é bem vista pelo mercado de trabalho. Ou seja, acreditam que podem se destacar por serem voluntários.

Sobre a orientação da matriz (Schommer, 2000), somente foram consideradas as instituições parcerias, que não se identificaram com esse motivador da parceria com o Projeto Incluir. Não houve qualquer tipo de ordem superior e seus gestores optaram, com autonomia e em conjunto com suas equipes, apoiar as atividades do projeto.

A visão estratégica de sobrevivência no longo prazo (Schommer, 2000) diz respeito à consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente. Sobre esse motivador, as instituições parceiras relataram que não chegaram a pensar em longo prazo sobre os resultados da atual atividade voluntária que exercem. Da mesma forma, os alunos também não souberam responder essa questão. Por outro lado, os voluntários se mostraram consciente com essa visão. Para eles, se o governo não consegue resolver os problemas da sociedade, cabe a iniciativas, como o Projeto Incluir, procurar se mover para garantir o mínimo de justiça social no longo prazo.

Respondendo ao segundo objetivo, compreender de que forma os stakeholders percebem as contribuições do projeto para si próprio, identificou-se os retornos esperados, conforme descrito no próximo tópico.

Benefícios individuais e para as instituições

Ao analisar os benefícios individuais e para as instituições, identificou-se que os envolvidos esperam retornos, ainda que não sejam financeiros. Para instituições parceiras do Projeto Incluir, quando uma organização adota a responsabilidade social, ela acaba sendo mais valorizada. Seus gestores

destacam que depois que firmaram parceria com o projeto, as instituições passaram a ser mais conhecidas e admiradas por fazer parte de um trabalho que é bem visto pela sociedade e que gera ganhos sociais. Os gestores acreditam que a visão que a sociedade possui sobre suas instituições é muito importante e esse é um dos motivos que as movem a se engajar no trabalho social. Além disso, o envolvimento com projetos sociais permite quebrar vários preconceitos, o que é altamente benéfico para a imagem das instituições. Dessa forma, para as instituições, contribuir com a comunidade do entorno das mesmas acaba atraindo a simpatia de seus usuários e clientes.

Entre outros benefícios específicos, o gestor da Escola de Engenharia frisou que seus alunos têm a oportunidade de integralizar créditos no currículo acadêmico ao serem voluntários. Contudo, nem sempre isso é possível, mas, mesmo assim, eles estão se engajando cada vez mais no Projeto Incluir e em outros de responsabilidade social.

A Fump, da mesma maneira, acredita no ganho palpável que a parceria com o Projeto Incluir traz à instituição. Isso porque, uma vez que os alunos assistidos pela fundação recebem benefícios para que se mantenham na universidade, também podem agregar na formação humana os valores da solidariedade. Além disso, é uma oportunidade para que esses estudantes também aprendam a trabalhar, tenham experiência e responsabilidade, o que é um ganho para a instituição, uma vez que ela trabalha para a formação dos universitários por ela assistidos. Para a Fump, é um grande ganho conseguir que os estudantes já iniciem sua trajetória acadêmica, ainda não a profissional, com a oportunidade de ter uma formação humana e solidária e que possam levar isso para a vida profissional, além de dar retorno à sociedade e ao país, com relação ao investimento feito neles.

Entre os ganhos relevantes das instituições convém destacar ainda a divulgação das mesmas, feita pelo Projeto Incluir, por meio das redes sociais,

cartazes e boca a boca. E um dos depoimentos mais interessantes de ganhos percebidos pelas instituições parcerias, diz respeito à FCO. A fundação faz a gestão financeira do Projeto Incluir de maneira voluntária e destaca o aprendizado que tem ao lidar com a administração de recursos escassos. Para Dess (1998), os indivíduos que fazem trabalho voluntário são responsáveis por desenvolver ações que tragam resultados satisfatórios, ainda que possuam recursos limitados.

Os voluntários, por sua vez, frisam que a satisfação em ter o trabalho reconhecido pelos assistidos é benéfica para eles, enquanto sentimento de dever cumprido com a sociedade. Eles também destacaram a convivência com os colegas e o *network* que o Projeto Incluir propicia, visto que há pessoas de vários locais e áreas trabalhando juntas. O ganho de *network* também é destacado pelos gestores das instituições parcerias. Segundo eles, o Projeto Incluir permitiu várias relações institucionais, como uma aproximação com a Polícia Militar e com projetos de intercâmbios acadêmicos.

A experiência em trabalhar em equipe e a descoberta das atividades que possuem aptidões também foram destacadas como benefícios percebidos pelos voluntários. Eles também destacaram a satisfação em ver os alunos gratos pelo trabalho realizado.

Tanto os voluntários, quanto os alunos entrevistados acreditam que fazer trabalhos sociais valoriza a pessoa. Contudo, eles não pensam que, para o mercado, em termos profissionais, ser voluntário, possa agregar alguma valorização a mais no Brasil. Para esses entrevistados, o valor é mais agregado ao caráter das pessoas do que ao currículo profissional. Contudo, os voluntários destacaram que no meio acadêmico, o trabalho voluntário é valorizado, principalmente em países desenvolvidos.

Respondendo ao objetivo (iii), levantar as contribuições de cada stakeholder (organizações, voluntários, alunos) para o Projeto Incluir, identificaram-se os aspectos descritos na próxima seção.

Benefícios para os assistidos

Para os alunos, os principais beneficiados, estar no Projeto Incluir é ter oportunidades que até então não tiveram acesso, não apenas em relação às aulas de língua estrangeira, dança, informática e outros cursos, como também ao ambiente acolhedor. Além disso, nas repostas, ficou clara a intenção dos alunos em fazer parte do corpo de voluntários, uma vez que já estão sendo beneficiados e querem também contribuir de alguma forma. Já os principais benefícios destacados por eles estão em torno do aprendizado e da amizade. O fazer amigos foi muito citado, o que demonstra a inclusão e o sentimento de pertencimento que eles têm enquanto participantes do Projeto Incluir. Os alunos evidenciaram que o conhecimento os torna mais seguros de si quando precisam enfrentar determinadas situações na vida profissional e pessoal.

Os voluntários, tanto aqueles do setor administrativo, quanto os professores e os apoiadores das várias áreas, são os principais responsáveis pela concretização das ações do Projeto Incluir e eles têm noção da responsabilidade e dos benefícios que geram aos assistidos. Para eles, é muito gratificante ver os alunos saindo das aulas melhores, com esperança e mais conhecimentos. Os voluntários destacam a alegria em ver o próximo evoluir e saber que contribuem para isso.

Entre as instituições parceiras, a FCO, por exemplo, destaca que a fundação tem obtido ganhos com a parceria na medida em que a própria sociedade ganha, em especial aquelas pessoas beneficiadas pelo Projeto Incluir. A instituição credita ao Projeto Incluir a oportunidade de fazer um projeto social organizado; a instituição sente-se agradecida. Para sua gestão, o

ganho é uma sociedade mais instruída, onde há mais segurança. A fundação ganha, na medida em que a sociedade ganha.

Os gestores das instituições, de modo geral, acreditam que, além de melhorar a imagem das instituições, apoiar o Projeto Incluir pode contribuir com a minimização da desigualdade econômica, social, racial e cultural.

Na próxima seção foram identificados alguns aspectos que responderam ao objetivo (iv), verificar possíveis mudanças na vida dos stakeholders após participação no empreendimento social,

Mudança social

Assim como as pessoas físicas, uma instituição pode contribuir de várias maneiras com um projeto social e ajudar na promoção da mudança social. Como já mencionado, os voluntários atuam nas diversas áreas do Projeto Incluir, desde as atividades de secretaria, até recrutamento, docência e suporte.

A Fundação Cristiano Otoni participa do Projeto Incluir ao não cobrar pela gestão financeira que realiza, utilizando toda sua estrutura composta por funcionários, escritório, serviços burocráticos, entre outros. Ao fazer isso, ao contrário do que acontece com outros projetos, não há cobrança de despesas operacionais. A Escola de Engenharia oferece de maneira gratuita grande parte de sua estrutura física, com várias salas de aula equipadas com *data show* e laboratório de informática. A Fump atua na captação de recursos humanos para as atividades do projeto, que são feitas em sua totalidade de maneira voluntária.

Antes de destacar a mudança social, os gestores das instituições parceiras ressaltaram a mudança de mentalidade com relação à responsabilidade social entre os membros internos. Segundo eles, a aprendizagem sobre os valores de solidariedade no Projeto Incluir não são

possíveis de serem ensinados em salas de aula ou treinamentos. Mas, além disso, percebe-se que a contribuição de voluntários e instituições parceiras tem gerado mudanças efetivas na sociedade. Ainda que não haja métricas, os entrevistados afirmam que conseguem enxergar essas mudanças positivas. O número de alunos que o Projeto Incluir contempla hoje, quase 1.000, em contrapartida com os 200 alunos iniciais, é prova de que é possível ver uma evolução significativa em seu alcance.

A FCO alega acompanhar essa evolução, em especial o aumento da vontade das pessoas que conhecem o projeto em participar dele como voluntárias. A Fump acredita na proposta de mudança do Projeto Incluir e no impacto que ele possui nas vidas das pessoas que são por ele beneficiadas. Assim como a FCO, a Fump também vê o crescente interesse das pessoas em se voluntariar no projeto.

Os gestores das instituições parceiras alegam que mudanças positivas foram sentidas dentro dessas organizações. Para a FCO, a parceria com o Projeto Incluir tem feito diferença na cultura da organização. As próprias pessoas que acabam aderindo ao projeto vão influenciando as outras a também se preocuparem com o próximo.

A Escola de Engenharia tem mudado sua visão na medida em que é um dos objetivos da direção da instituição mudar o perfil dos alunos e engenheiros formados por ela, a partir da participação em projetos sociais. Ela percebe a grande mudança na sua cultura organizacional a partir do momento em que a instituição teve uma maior abertura para a sociedade, com o Projeto Incluir. Seu gestor observa que, com a parceria, a escola passou a fazer parte da vida de muitas pessoas que não são alunos ou professores da universidade.

Entre as principais mudanças notadas pelos alunos destacaram o desenvolvimento humano e o aprendizado sobre solidariedade. Para eles, participarem do Projeto Incluir e presenciar a evolução de outras pessoas tem

feito a diferença em suas vidas. A questão da oportunidade esteve muito presente nas falas dos alunos e percebe-se o quanto são gratos por estarem estudando, aprendendo e convivendo com as pessoas do projeto. Eles destacaram também a utilização do aprendizado na vida profissional, especialmente em relação às aulas de informática, cujo conhecimento tem sido utilizado no trabalho diário.

Os voluntários enxergam a mudança social quando acompanham a evolução dos alunos e como eles passam a ter uma nova abordagem em relação às expectativas do futuro. Eles têm a consciência de que são importantes para essas mudanças nos assistidos e revelam acreditar na educação para que elas ocorram positivamente. Os voluntários revelaram que costumam conversar com as lideranças comunitárias presentes no projeto e percebem como os cursos e o acolhimento que recebem estão mudando suas vidas, tanto entre os mais jovens, quanto entre os mais velhos. Segundo os voluntários, os mais jovens estão se conscientizando em relação à educação e os mais velhos voltando a estudar e a dar mais sentido à vida.

Com relação à mudança de visão sobre empreendimentos sociais, os alunos destacaram que após se inserirem no Projeto Incluir perceberam que podem aprender muito mais coisas do que imaginavam antes. Não apenas sobre o conteúdo ministrado nas aulas, como também destacaram a convivência e aprendizado adquirido com as amizades no grupo. Eles ganharam autoestima e aprenderam que se tiverem oportunidade e força de vontade podem adquirir conhecimentos e mudar de vida, tanto pessoal, quanto profissional.

Os voluntários destacaram que a maior mudança foi em relação ao que podem fazer pelos outros. Eles revelaram que antes não tinham tanta noção sobre como poderiam ajudar e hoje conseguem ver que, com seus conhecimentos, podem mudar a vida de outras pessoas. Já em relação à

mudança interna, eles alegaram que o aprendizado adquirido durante o trabalho voluntário está sendo levado para o lado profissional. Ou seja, há um ganho de experiência que é convertido em eficiência na carreira profissional dessas pessoas. Além disso, a consciência humanitária de que é preciso trabalhar em prol da sociedade é outro ganho destacado pelos voluntários entrevistados, que disseram terem aprendido a ter um olhar para os problemas sociais e buscar resolvê-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social está cada vez mais presente nas instituições, as quais passam a ter uma visão mais humana com relação à realidade ao seu redor. Prova disso são os inúmeros projetos sociais que angariam parcerias com as mais diversas formas de contribuição; como é o caso do estudo de caso apresentado por esta pesquisa que busca compreender quais são valores percebidos pelos *stakeholders* de um projeto social, o Incluir.

Após os procedimentos metodológicos que tiveram as entrevistas semiestruturadas como ferramentas para a coleta de dados qualitativos, foi realizada a análise de conteúdo das respostas. Durante a entrevista, os entrevistados expuseram muitas de suas ideias sobre o trabalho voluntário e a importância da responsabilidade social. Assim, por vezes, foi um desafio manter a estratégia do questionário semiestruturado. Mesmo assim, foi possível extrair das falas dos participantes da pesquisa material suficiente para a análise desta pesquisa.

A identificação dos valores percebidos pelos *stakeholders* do Projeto Incluir se deu por meio da interpretação das narrativas relatadas nas entrevistas, realizada de acordo com o referencial teórico. Essa análise permitiu delinear algumas conclusões em referência à problemática

apresentada nesta pesquisa sobre como as instituições parceiras, voluntários e assistidos percebem os valores do projeto social Incluir.

A principal delas é que tanto as instituições parceiras quanto os voluntários e alunos do Projeto Incluir percebem a existência da geração de benefícios intrínsecos.

O objetivo geral – identificar quais são os valores percebidos e como eles são percebidos na vida dos envolvidos no projeto pesquisado – e os objetivos específicos propostos – identificar a motivação para participar do empreendimento social pesquisado, compreender de que forma os stakeholders percebem as contribuições do projeto para si próprio, levantar as contribuições de cada stakeholder (organizações, voluntários, alunos) para o Projeto Incluir e verificar possíveis mudanças na vida dos stakeholders após participação no empreendimento social pesquisado – foram cumpridos, de acordo com a análise das categorias estipuladas na metodologia deste estudo.

Os principais valores percebidos pelas instituições parceiras do Projeto Incluir foram a solidariedade e sua disseminação entre os membros internos dessas organizações e o conhecimento que adquirem ao realizar o trabalho voluntário. De acordo com as respostas dos gestores, conclui-se ainda que participar de um projeto social também melhora a imagem da instituição perante a sociedade, aumenta o *network*, propiciando parcerias valorosas e aumenta as habilidades de gestão, por meio do aprendizado que se tem ao se fazer muito com poucos recursos.

Entre os alunos e voluntários, conclui-se que os principais valores relatados por ambos os grupos são amizade e relacionamento interpessoal, a aprendizagem e conhecimentos adquiridos tanto nas aulas como na realização do trabalho voluntário, o acolhimento e sentimento de pertencimento ao grupo, o aprendizado sobre valores de solidariedade e a mudança de postura em relação aos problemas da sociedade, o *network* propiciado pelo trabalho em

equipe e a experiência em administrar os recursos escassos da melhor maneira possível.

Até o presente momento, o Projeto Incluir possui apenas três organizações como parceiras fixas e que contribuem de maneira significativa com suas atividades, além, é claro, dos voluntários. Tal fato tornou a pesquisa um pouco restrita, visto que seria interessante o estudo de uma empresa com fins lucrativos, que investisse no social. Ainda assim foi possível alcançar os objetivos sobre os benefícios percebidos pelas instituições pesquisadas, os quais podem ser considerados também por outras instituições com fins lucrativos que venham, no futuro, ser parceiras do Projeto Incluir.

Por fim, este trabalho deixa em aberto uma futura pesquisa, com novos parceiros, em especial empresas ou instituições com fins lucrativos, que possam vir a contribuir com o Projeto Incluir. Como sugestão, para trabalhos vindouros fica a análise do Projeto Incluir, ou outro empreendimento social, por meio da abordagem *effectuation*, proposta por Sarasvathy (2009), que busca explicar a criação de empreendimentos na ausência ou limitação de recursos.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, *70*, 225.

Bastos, M. F., & Ribeiro, R. F. (2011). Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans) forma cidadãos. *Revista Diálogo Educacional*, *11*(33), 573-594.

Casaqui, V. (2015, May). A invenção de um país de empreendedores sociais: “Imagina na Copa” e seu projeto de Brasil. In *E-Compós* (Vol. 18, No. 1).

Chamberlain, N. W. (1953). *Social Responsibility and strikes*. New York; Harper.

Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, *50*(6), 449-454.

De Novaes, M. B. C., & Gil, A. C. (2009). A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, *10*(1).

Dess, J. Gregory (2017). The Meaning of Social Entrepreneurship. In: Case studies in social entrepreneurship and sustainability. *Routledge*, (Vol. 1), 34-42.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA.

Machado, L. C. R., & Gomez, C. P. (2019). DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Estudo de Caso Qualitativo da Women Friendly. *Perspectivas Contemporâneas*, *13*(3), 53-73.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, *41*(1), 36-44.

Mancini, R. F., & Yonemoto, H. W. (2010). Considerações acerca do empreendedorismo social no desenvolvimento da sociedade sustentável. *ETIC-Encontro De Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498*, *6*(6).

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. Social Innovation Review, (Vol5), 27-39.

Nelson, J. (1998). Empresas como parceiras no desenvolvimento. *Desenvolvimento de Base*, *21*(2), 5-12.

Odell, H. R. (1973). WHAT DOES 'SOCIAL RESPONSIBILITY' OF BUSINESS MEAN?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1973, No. 1, pp. 597-601). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Oliveira, E. M. (2004-a). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista da FAE*, *7*(2).

Oliveira, E. M. (2003). Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional. *Franca-SP: Ribeirão Gráfica e Editora*.

Oliveira, E. M. (2004-b). O empreendedorismo social indutor de auto-organização no enfrentamento das questões sociais e no desenvolvimento

integrado e sustentável: notas introdutórias e aproximativas. *Informe Gepec*, *8*(1).

Oliveira, J. A. D. (1984). Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, *24*(4), 203-210.

Parente, C., Santos, M., Chaves, R. R., & Costa, D. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição.

Projeto Incluir. *Manual do Voluntário*. 2018.

Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *43*(1), 82-115.

Rocha, R. O. da Silva, J. B., Teixeira, R. M., & Montenegro, L. M. A Abordagem Effectuation em Empreendedorismo Social. *Desenvolvimento em Questão*, 17(46), 88-111, 2019.

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Schommer, P. C. (2000). Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. *Organizações & Sociedade*, *7*(19), 145-160.

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). Unidade 2–A pesquisa científica. *Métodos de pesquisa*, *1*.

Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, *6*(3).

Tombi, W. C., Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2006). Responsabilidade social, voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de co-produção do bem público. *Organizações & Sociedade*, *13*(37), 125-141.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a edição. *Porto Alegre*.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, *43*(2-3), 308-325.

Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academyof management review*, *4*(3), 359-368.