

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROPOSIÇÃO DE UM PROJETO DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO PARA
UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL: O CASO DA
ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS**

ALESSANDRA CÔRTEZ REIS CASTANHEIRA

JUIZ DE FORA

2017

ALESSANDRA CÔRTEZ REIS CASTANHEIRA

**PROPOSIÇÃO DE UM PROJETO DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO PARA
UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL: O CASO DA
ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS**

Monografia apresentada pela acadêmica
Alessandra Côrtes Reis Castanheira ao curso
de Administração da Universidade Federal de
Juiz de Fora, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Lívia Almada Neves

**Juiz de Fora
FACC/UFJF
2017**

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo e pelo apoio constante.

À Profa. Lívia pela paciência na orientação e ajuda contínua durante toda a elaboração do trabalho.

A todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial à Profa. Cássia que me ajudou a definir o tema para meu trabalho e me direcionou para minha atual orientadora.

À Associação dos Amigos por me permitir utilizá-la como estudo de caso, especialmente à Ana Paula e ao Renato.

Ao Eduardo por contribuir com suas habilidades na elaboração de um vídeo de simbólica importância para minha Monografia.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2017.

Alessandra Côrtes Reis Castanheira

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao quinto dia do mês de dezembro de 2017, na sala 8 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ALESSANDRA CÔRTEZ REIS CASTANHEIRA, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201346058, modalidade presencial, desta universidade, intitulado PROPOSIÇÃO DE UM PROJETO DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna Alessandra Côrtes Reis Castanheira.

Juiz de Fora, 05 de dezembro de 2017

Prof. Ma. Livia Almada Neves
Orientadora

Prof. Dra. Cássia Viviani Silva Santiago

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Representação simplificada do processo de inovação	13
Figura 2 – Fluxograma do projeto Estímulo à Inovação.....	42
Quadro 1– Características dos três setores sociais	24
Quadro 2– Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado	19
Quadro 3– Conceitos sobre empreendedorismo social – Visão nacional Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliveira (2004)	20
Quadro 4– Conceitos sobre empreendedorismo social – Visão internacional	21

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABAN - Associação dos Amigos

Cempre - Cadastro Central de Empresas

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

IBGE - Instituto Brasileiro de Economia e Estatística

ONGs - Organizações Não Governamentais

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

RESUMO

A inovação é um tema em ascensão nas últimas décadas devido a vários fatores. Uma das principais questões é a necessidade de vantagem competitiva no mercado. A sociedade passa por um momento de reconhecimento da relevância da inovação e, também, passa por uma adaptação à cultura de inovação. Este trabalho discute essa questão e a relaciona com o Terceiro Setor de forma que possa disseminar a visão de que a inovação também deve ser inserida no contexto das organizações sem fins lucrativos por meio, por exemplo, do empreendedorismo social. No Terceiro Setor, a inovação é importante para buscar novas formas de atender às demandas sociais, principalmente. Ou seja, o foco não é econômico. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é esboçar a configuração de um processo de inovação em uma ONG perante a ótica do empreendedorismo social. Para tanto foi realizada uma observação participante, por meio de entrevistas e análise documental, em uma ONG na cidade de Juiz de Fora/MG. Como resultado, foi identificada a necessidade em se desenhar um processo que possibilitasse a canalização das ideias que chegam à organização e com base nisso foi apresentada uma proposta de projeto que estimula e capta as ideias inovadoras da sociedade de modo a selecionar algumas ideias para serem colocadas em prática pela ONG.

Palavras-chave: Inovação. Terceiro Setor. Empreendedorismo Social. Organização Não Governamental.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Inovação.....	10
2.1.1 Tipos de Inovação	14
2.2 Empreendedorismo Social: conceitos e características	17
2.3 Terceiro setor: uma abordagem conceitual.....	23
2.4 Organizações Não Governamentais (ONGs).....	27
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

As temáticas “inovação” e “empreendedorismo” são altamente relevantes atualmente no meio acadêmico devido à suas funções na sociedade com o propósito de melhoria e desenvolvimento humano. Todavia, tais temas expõem difícil compreensão devido ao contexto multidisciplinar e sua extensão (PRASZKIER; NOWACK, 2012).

O empreendedorismo social configura-se como elaboração de ideias pertinentes que têm a função de solucionar ou auxiliar problemas sociais e, paralelamente a isso, utilizar práticas e conhecimentos sobre inovação (OLIVEIRA, 2008). Dessa forma, torna-se possível o surgimento de novos procedimentos, projetos, serviços, parcerias e transformações que trazem efeitos positivos para a sociedade.

Porém, os estudos existentes foram voltados para as questões inovadoras e empreendedoras no meio econômico (SILVA, 2009). Isto é, voltados para negócios. A abordagem do tema de inovação no cenário social é visto como emergente. Existem características semelhantes para ambos os cenários. Todavia, a questão social abrange o bem estar social e suas motivações, já o âmbito econômico foca a questão lucrativa e capitalista.

Torna-se necessário expor a importância do terceiro setor e, especificamente, o objetivo de uma organização não governamental para pôr em prática as teorias sobre inovação e empreendedorismo voltadas para o viés social.

Isso porque as ONGs além de serem exemplos de organizações que estão dentro do terceiro setor, são definidas como grupo de pessoas que por meios formais e, autonomamente se juntam para criar e executar ações sociais, políticas, econômicas, ecológicas e culturais (CICONELLO, 2003). Todas elas sem fins lucrativos, apenas visando o bem da sociedade.

Seguindo a mesma linha de pensamento, o Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE) em conjunto com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) realizou um estudo sobre as organizações da sociedade civil, incluindo as organizações privadas sem fins lucrativos. O estudo foi feito com base nos dados do Cadastro Central de Empresas (Cempre) e observou-se a ascensão de tais organizações no contexto brasileiro. Em 2006, no Brasil, o número de entidades sem fins lucrativos era 166.330, em 2008 passou para 179.018, já em 2010 manteve-se um crescimento chegando a 191.042 entidades registradas. Ressalta-se que o

último dado disponível no site do IBGE é de 2010³. Em relação a distribuição dessas organizações no território nacional, percebe-se que a região Norte participa de forma inferior às demais regiões brasileiras registrando em 2010 apenas 3.981 entidades sem fins lucrativos. A região com mais ênfase, segundo a pesquisa, é a região Sudeste compilando em 2010, 105.483 entidades sem fins lucrativos.

Ainda segundo este estudo, destaca-se o estado de Minas Gerais por registrar, em 2006, 17.442 organizações sem fins lucrativos, em 2008 continuou crescendo para 18.843 unidades e, por fim em 2010 esse número chegou a 19.974. Perante esses dados, nota-se que apenas no estado Minas Gerais os números exibidos ultrapassam a quantidade total de organizações sem fins lucrativos em estados inteiros no Brasil, como Norte e Centro Oeste.

Em face ao exposto, ao refletir sobre o valor que uma inovação pode gerar no Terceiro Setor de forma que o empreendedorismo social vincule-se a ideias inovadoras em ONGs, pode-se enunciar a seguinte questão de pesquisa: como pode se desenhar um processo de inovação em uma ONG perante a ótica do empreendedorismo social?

Em complemento, o objetivo geral deste trabalho é esboçar a configuração de um processo de inovação em uma ONG perante a ótica do empreendedorismo social. Quanto aos objetivos específicos, tem-se:

- I. Reconhecer as características da ONG estudada
- II. Propor etapas para o processo de inovação com base na demanda apresentada pela direção da ONG estudada.
- III. Analisar e construir o projeto de inovação com a devida pormenorização.

Tendo em consideração as questões expostas, a justificativa deste trabalho dedica-se a abordar a magnitude que a inovação apresenta quando está inserida no Terceiro Setor, de forma que a mesma pode contribuir para melhorias através de colaborações, como por exemplo uma simples ideia inovadora que pode gerar benefícios para uma sociedade inteira, assim, este trabalho entende que a cultura de inovação também deve estar presente no Terceiro Setor e, além disso, deve potencializar-se cada vez mais. Para exemplificar o que foi dito, este trabalho, em específico, permeia o contexto de uma ONG em Juiz de Fora/MG que percebeu a existência de ideias inovadoras no ambiente em que se encontra. Entretanto, mesmo sabendo da importância que uma inovação poderia representar para a organização, a ONG assimilou que havia uma lacuna no que tange ao incentivo e estímulo às ações

³ <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?&t=series-historicas>. Acessado em 18 de novembro de 2017.

inovadoras. Portanto, mesmo o ambiente sendo propício e existindo a consciência quanto à importância de inovar, captou-se a falta de um processo que tivesse o objetivo de estimular, nortear e dar continuidade à geração de ideias inovadoras.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é este composto por esta Introdução e tem o intuito de contextualizar e expor o problema de pesquisa, os objetivos selecionados, e, também, justificar o seu propósito. O segundo capítulo refere-se ao aprofundamento na revisão da literatura sobre a natureza de alguns temas necessários para a realização da pesquisa em questão: Inovação, Empreendedorismo social, Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais (ONGs). O terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa e os procedimentos adotados para responder ao problema de pesquisa e suprir as demandas manifestadas perante os objetivos mencionados. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos ao longo da execução da pesquisa proposta, de forma que sejam expostos todos os dados absorvidos durante o trabalho e, posteriormente, as justificativas e observações compreendidas. O quinto capítulo conclui o trabalho de forma sucinta ao retomar a questão problema e respondê-la com base dos dados obtidos, além de sugerir complementos futuros que podem agregar valor ao resultado exposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o objetivo de propor um processo de inovação para uma ONG é importante compreender alguns conceitos e suas inter-relações. Esta seção tem como principal finalidade elucidar os conceitos e os detalhamentos de diferentes autores sobre Terceiro Setor, Empreendedorismo Social, Organizações Não governamentais (ONGs) e Inovação, bem como suas divisões para que seja possível agregar valor à discussão teórica em questão.

2.1 Inovação

Diante dos estudos de Schumpeter (1982), a origem do conceito de inovação ficou marcada pela diferenciação de dois termos: invenção e inovação. De acordo com o autor, a invenção descreve a criação de um novo produto que pode ou não ter sentido econômico. A invenção só se torna uma inovação se ela for remodelada em forma de mercadoria ou em uma nova forma de produzir mercadoria que possa ser reconhecida economicamente. A inovação refere-se a novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou até mesmo para acessar novos mercados.

Para Schumpeter (1982) o conceito de inovação se caracteriza por criar novas formas de organização do trabalho. Ou seja, resulta na abertura de novos mercados perante a criação e uso de novos produtos. Isto é, o conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção. Na visão do autor, a capacidade de investir não é a resposta às limitações de desenvolvimento de uma organização, mas sim a existência de conhecimento e a capacidade de inovar. Dentro dessa visão, o conceito de inovação liga-se diretamente com outros dois conceitos: desenvolvimento e conhecimento. O processo inovador para um novo produto consiste na combinação do desenvolvimento de meios para se integrar materiais com o conhecimento que objetiva alcançar o desenvolvimento econômico.

Em concordância com essas ideias, Perez (1985) afirma que a inovação apenas é considerada a partir de uma aplicação comercial. Segundo ele, a inovação é reconhecida quando, em um ambiente produtivo, existe a prática e sua posterior disseminação. Além disso, ambas são, geralmente, criadas com a intenção de adquirir maiores vantagens, como por exemplo, maior lucratividade.

Em adição, Freeman (1987) define inovação ao especificá-la em quatro categorias: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-

econômico (revolução tecnológica). Apesar de muitas inovações incrementais surgirem como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, estas inovações podem frequentemente ocorrer não tanto como resultado de atividade de pesquisa e desenvolvimento, mas como resultado de invenções e melhorias sugeridas por profissionais. Ademais, o autor menciona que a inovação pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, isto é, uma alternativa de determinada etapa de um processo produtivo ou a modificação de um insumo para o novo produto, por exemplo. Já a inovação radical é caracterizada como eventos descontínuos e é o resultado de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento deliberado realizado em organizações.

A inovação é como uma ferramenta do empresário para explorar oportunidade e diferenciação, conforme defende Druker (1989). Segundo o autor, o processo de inovação apresenta a característica da incerteza do início ao fim. Ele ainda diz que a incerteza é uma característica significativa pela questão de não ser possível saber quais resultados serão alcançados.

A inovação pode ser caracterizada como inovação em produto, que pode resultar em novos produtos ou serviços, ou até mesmo na melhoria do que já existe (HIGGINS, 1995). Higgins (1995) menciona que inovação em processo resulta em melhorias na gestão de uma organização. Ou seja, quando o resultado é baseado em processos de inovação que visam melhorar e agregar algo geram benefícios em elementos da gestão organizacional como produto, preço e mercado.

Dentro desta mesma ótica, Ulwick (2002) acredita que a inovação deve ser algo que não existia anteriormente. Como exemplo, cita um cliente que conhece algo, pois já experimentou, logo ele não consegue imaginar aquilo que não conhece sobre tecnologias emergentes ou novos materiais, pois em sua mente predomina o que está em sua memória. Ademais, a abordagem tradicional sobre perguntar aos clientes sobre as soluções de processos que podem ser melhorados, por exemplo, tende a limitar a inovação.

Apresentando uma outra perspectiva, Rieg e Alves Filho (2003) caracterizam inovação de duas maneiras: elas podem ser tanto significativas como incrementais. As inovações significativas relacionam-se a produtos ou processos inteiramente novos. Ou seja, são consideradas totalmente diferentes de tudo o que já existe. As inovações incrementais são resultado dos aperfeiçoamentos e melhorias do que já existe.

O Manual de Oslo é um documento criado em 1990 e aborda as principais fontes de diretrizes para a coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria, tanto no Brasil quanto internacionalmente. De acordo com este documento a inovação é definida como

a implementação de novos produtos ou serviços ou a significativa melhora dos mesmos, como a criação de novos processos ou novos métodos de marketing. Também pode ser considerada como uma nova organização do local de trabalho ou das relações externas da empresa (MANUAL DE OSLO, 2015).

O Manual (2005, p. 15) afirma que:

Assim como a economia mundial evolui, o mesmo ocorre com o processo de inovação. A globalização conduziu empresas a crises dramáticas no que diz respeito ao acesso à informação e a novos mercados. Ela também resultou em maior competição internacional e em novas formas de organização para lidar com cadeias de fornecimento global. Devido a vantagens em tecnologias e maiores fluxos de informação, o conhecimento é cada vez mais percebido como uma condutora central do crescimento econômico e da inovação.

Em conformidade com Schumpeter (1982) e Perez (1985), Salerno e Negri (2005) afirmam que a inovação se caracteriza apenas por ser mais uma forma das organizações obterem lucro. Essa ideia é baseada no cenário da globalização, pois com a alta concorrência em todos os setores da economia, a inovação é a maneira da empresa se diferenciar das demais, assim como pontuou Drucker (1989). Além disso, Salerno e Negri (2005) acreditam que os consumidores apresentam a particularidade de serem e estarem cada vez mais exigentes. Assim, as organizações são obrigadas a inovar constantemente como forma de se manterem no mercado de forma competitiva.

A literatura expõe numerosas abordagens sobre o conceito de inovação a partir de um fenômeno social complexo, fruto da interação entre vários atores, apresentando influência sobre o desempenho de empresas e países (PACAGNELLA, 2006). Hegedus (2006) ainda complementa que a inovação influencia e é influenciada pela sociedade e conclui que as classificações do conceito de inovação tendem a se multiplicarem perante o aumento da complexidade e do conhecimento sobre o tema.

A inovação também pode ser vista como um fenômeno complexo, incerto e arriscado, conforme apontam Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Os autores acreditam que a inovação é, muitas vezes, caótica, envolvendo falsos indícios, reciclando-se entre etapas e discontinuidades. Porém, eles também afirmam que a sobrevivência das organizações está baseada na questão de todas elas estarem preparadas para renovar continuamente; caso contrário, estarão ameaçadas. Ademais, eles acrescentam que a inovação deve integrar-se ao contexto da organização, pois afirmam que a mesma não ocorre de forma isolada. Ou seja, deve-se vincular a procedimentos como estímulos à criatividade, disseminação de conhecimento e aprendizagem, isto tudo vinculado com a estratégia da organização. Segundo

os autores, o processo de inovação deve ser gerido a partir de entradas, saídas, atividades, meio de controle, objetivos, parâmetros e recursos, conforme a Figura 1.

Bessant e Tidd (2009, p.26) incluem nessa perspectiva inicial que a inovação acontece quando existe a “geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação”. Por este ângulo, os autores reconhecem a necessidade de um processo de compreensão que envolvam algumas questões chave: Como criar condições propícias para criação? O que se pretende criar? Como conduzir tal criação? Por que e em quais condições desenvolve-la?

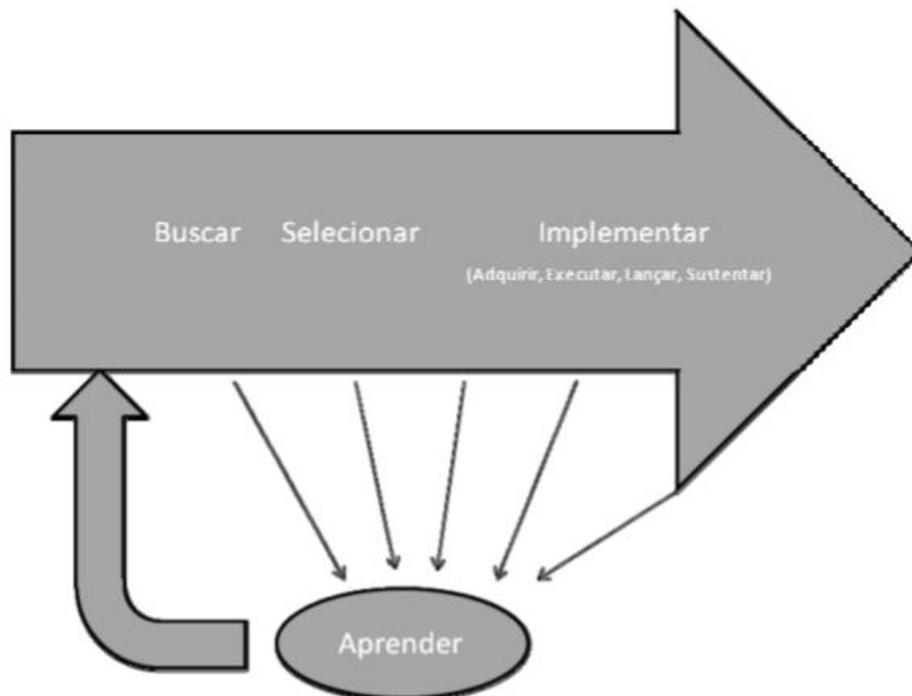


Figura 1 – Representação simplificada do processo de inovação
 Fonte: TIDD; BESSANT; PAVITT (2008, p.88).

Nesta perspectiva, percebemos que primeiramente faz-se necessário buscar a ideia inovadora, para que depois seja selecionada aquela que irá ser colocada em prática e, por último, destaca-se a implementação que, por sua vez, engloba questões que envolvem como adquirir recursos necessários, como executar a inovação, como lança-la e, após isso, sustenta-la. Todas essas etapas contribuem para o desenvolvimento da organização, uma vez que estão diretamente relacionados com a aprendizagem gerando um ciclo contínuo.

Godoy (2009) destaca a questão da influência pelas características culturais da organização. Portanto, a inovação pode ser caracterizada perante um amplo espectro entre extremos. Ou seja, desde pequenas modificações quase imperceptíveis, até mudanças que podem alterar o modo de vida da sociedade.

Em síntese, é possível perceber que existem diversos conceitos sobre inovação. Outra questão que é observada neste trabalho seria a relação dos conceitos de inovação à frente das mudanças na sociedade, posto que são apresentados conceitos de autores em diferentes décadas. Para referência, este estudo irá utilizar a perspectiva de Tidd e Bessant e Pavitt (2008) em virtude dos autores considerarem que a inovação é gerada a partir do contexto de uma organização tendo como objetivo ideias que irão futuramente proporcionar valores positivos à mesma. E para que as melhores inovações sejam selecionadas, deve-se compreender que existe um ciclo de aprendizagem em que ocorra a seleção, a implementação e a manutenção da inovação.

Seguindo o mesmo raciocínio, após levar em considerações os conceitos expostos sobre inovação e suas principais características, a próxima seção será fundamental para explorar, segundo diferentes autores, como a inovação pode se caracterizar em seus diversos tipos.

2.1.1 Tipos de Inovação

Schumpeter (1982) estabelece cinco tipos de inovação: novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, exploração de novos mercados e novas formas de organizar as empresas. Inovação por novos produtos refere-se à introdução de um novo produto ou serviço, isto é, algo que os consumidores ainda não conhecem. Um exemplo seria a fabricação de um novo item no mercado que não existia anteriormente. A inovação por métodos de produção se caracteriza por um método novo em um ambiente determinado, como o caso de um novo processo na produção de um bem. A inovação por conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas se resume no fato de adquirir uma nova fonte de matéria-prima, sendo esta fonte nova ou já existente. Inovação por abertura de novo mercado descreve um mercado que ainda não existe em um determinado meio, como o exemplo de um ramo industrial que não exista em um país e a introdução de novos produtos possibilita essa existência. Por fim, a inovação por estabelecimento de uma nova organização por parte de uma indústria determina uma inovação como a criação de uma posição de um monopólio ou fragmentação de uma posição de monopólio. Por exemplo, a criação de uma nova organização perante a junção de duas já existentes, ou até mesmo a cisão de organizações já existentes com a finalidade de formação de uma nova.

De acordo com o Manual de Oslo (1997, p.57-63) diferenciam-se quatro tipos de inovação:

- i. Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- ii. Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares.
- iii. Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- iv. Inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O Manual de Oslo (1997) aborda a ideia de novidade conectada com a inovação, isto é, ele determina que todas as inovações devem conter algum grau de novidade. A partir disso são mencionados três conceitos envolvendo a novidade (nova): *nova para a empresa*, *nova para o mercado*, e *nova para o mundo*. Assim, o Manual determina que uma nova mudança introduzida em uma organização deve apresentar um desses requisitos mínimos para ser possível considerar que existe uma inovação. Por fim, os conceitos de *nova para o mercado* e *nova para o mundo* refletem o fato de determinada inovação ter sido, ou não, implementada por outras empresas anteriormente ou de a empresa ter sido a primeira a implantar tal inovação, seja no mercado, na indústria ou no mundo.

Segundo Francis e Bessant (2005), a inovação é considerada uma mudança que pode assumir várias formas: *Inovação de produto*, *posicionamento* e *paradigma*. A *inovação de produto* se caracteriza pela mudança na forma em que processos são realizados e finalizados. A *inovação de posicionamento* se resume em mudanças perante a inclusão em que tal inovação entra no processo em questão. Por fim, a *inovação de paradigma* refere-se às alterações na forma em que produtos ou serviços são percebidos no ambiente.

Já Davila, Epstein e Shelton (2007) discutem sobre os tipos de inovação de forma mais detalhada. Os autores analisam as perspectivas da inovação dentro do contexto empresarial ressaltando que nem todas as inovações são criadas da mesma forma, apresentam os mesmos riscos e geram os mesmos retornos. A partir disso, os autores definem três tipos de inovação:

- I. Inovação incremental: caracterizada por gerar melhorias moderadas nos produtos e processos de negócio. Esta é a forma predominante de inovação na maioria das empresas e recebe mais de 80% do investimento total das companhias em inovação. Além disso, a inovação incremental tende a ser uma forma de extração máxima de valor dos produtos e serviços existentes em uma organização, evitando a necessidade

de realizar mudanças significativas ou abrangendo novos investimentos consideráveis, o que a torna fundamental para as organizações.

- II. Inovação semi-radical: envolve uma mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização. Além disso, alcança mudanças e resultados que seriam inviáveis pela inovação incremental.
- III. Inovação radical: caracterizada pelo conjunto de novos produtos ou serviços fornecido de maneira inteiramente nova. Percebe-se sua existência a partir da mudança significativa que afeta tanto o modelo de negócio quanto a tecnologia de uma empresa.

De outro modo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) determinam a relação entre inovação e a habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas. Isto posto, os autores mencionam os pilares básicos para tal processo: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade. A partir disso, eles concluem que a inovação está diretamente relacionada à mudança, podendo assumir diversas formas, como evidenciado nos “4 Ps da Inovação” propostos pelos autores:

- I. Inovação de Produto ou Serviço: mudança nos produtos ou serviços que uma empresa oferece.
- II. Inovação de Processo: mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criados e entregues.
- III. Inovação de Posição: mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos.
- IV. Inovação de Paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Em relação à classificação da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ainda complementam que além das mudanças, a inovação pode ser classificada segundo o grau de novidade percebido, havendo diferentes graus de novidade desde melhorias menores até mudanças que transformam a forma como se vê ou se usa algo. Sendo assim, segundo os autores, existe outra classificação para inovação:

- i. Inovação incremental: caracterizada por criar algo novo em relação a etapas de um processo.
- ii. Inovação intermediária: caracterizada pela criação de algo novo para a organização.
- iii. Inovação radical: criação de algo novo para o mundo.

Em face ao exposto, este trabalho terá, além da conceituação, a classificação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) como referência, em razão de serem especificações objetivas e claras. Além disso, melhor se adequam ao contexto das ONGs por ampliar a inovação para além de questões econômicas e relacionadas especificamente a produtos ou serviços, podendo ser feita em qualquer âmbito da organização. Dessa forma, este trabalho conseguirá abranger um campo amplo de tipos de inovação.

2.2 Empreendedorismo Social: conceitos e características

A concepção de empreendedorismo está situada tanto na esfera econômica quanto na social. Logo, o conceito de empreendedorismo social pode ser julgado como novo (DEES, 1998). Todavia o fenômeno que objetiva a natureza social ao invés da natureza lucrativa, não é inédito. Dees (1998) entende que o empreendedorismo social iniciou-se no final do século XIX, época em que, segundo ele, o historiador Gertrude Himmelfarb chamou este evento de "caridade científica", uma caridade com viés estratégico. Tal período alterou o conceito de "caridade", dado que passou a ser visto como algo mais elaborado e não apenas algo relacionado a ser solidário em momentos simples. Um exemplo seria doar algo que provoque mudanças duradouras a quem precise. Tal explicação assemelha-se ao conceito de empreendedorismo social definido nos dias de hoje (DEES, 2009).

Defendendo a mesma argumentação de Dees (1998) e focando no contexto nacional, Oliveira (2004) afirma que, no Brasil, o empreendedorismo social está em fase de elaboração. Contudo a magnitude do tema é considerada ampla pelo autor e isso ocorre devido ao efeito que suas diretrizes afetam a sociedade.

Bornstein (2010) não só concorda com Oliveira (2004) e Dees (1998), como complementa o discurso de que o empreendedorismo social já existia, porém não tinha a nomenclatura atual. Dessa maneira, o autor exemplifica essa questão ao listar nomes dados a possíveis empreendedores sociais antigamente: visionários, humanitários, filantropos, reformistas, santos ou líderes.

Em termos classificatórios, Certo e Miller (2008) defendem que o empreendedorismo social é uma subdisciplina do empreendedorismo que está em fase de destaque na sociedade, principalmente na área acadêmica. Ainda assim, o conceito, segundo os autores, está em fase

de aperfeiçoamento. No caso do Brasil, Fischer (2011) acredita que os estudos sobre empreendedorismo social ainda são limitados.

Historicamente, acredita-se que o empreendedorismo social se originou de dificuldades existentes na sociedade e do constante sentimento de insatisfação com o Estado paralelo à falta de igualdade e alto índice de negligência existente no meio. Por conseguinte, constata-se que a criação de iniciativas empreendedoras destinam-se a promover demandas sociais (NICHOLLS, 2010; TRIVEDI; STOKOLS, 2011).

Em uma discussão mais atual, Santos (2012) reconhece que a atividade empresarial com propósitos sociais agregados às suas tarefas caracteriza o empreendedorismo social. Além disso, a literatura está cada vez mais abordando tal temática. Segundo o autor, isso vem acontecendo, pois, nos últimos anos, a sociedade demonstrou interesse em apoiar países em desenvolvimento perante questões sociais ligadas à pobreza, mortalidade infantil, distribuição de renda, entre outros. Dessa forma, as empresas sociais foram criadas para direcionar seus esforços em prol destes países necessitados. Tornaram-se um apoio que minimiza as imperfeições existentes e maximiza a qualidade de vida dos mesmos.

No que tange às características, Dees (1998) entende que o empreendedorismo social apresenta algumas peculiaridades. Primeiramente, este tipo de empreendedorismo deve ter uma base voltada para negócios, inovação e recursos organizacionais. Entretanto, a paixão por uma missão social, um bem maior que visa à solidariedade deve estar atrelado a tais características técnicas.

Corroborando com Dees (1998), Boschee (2001) compreende que o empreendedorismo social existe em torno de um ciclo a partir da criação de empreendimentos no mercado que envolvem questões viáveis e lucrativas. Porém é importante que exista a esfera socialmente responsável dentro deste tipo de empreendimento. Isto posto, quando responsabilidade social e empreendedorismo atuam juntos, os produtos e os serviços prestados passam a ter objetivos tanto econômicos que visam a lucratividade quanto sociais responsáveis. Por fim, ambos se tornam produtos e serviços finais positivos à ponto de gerarem excedentes para serem reinvestidos na sociedade.

Melo Neto e Froes (2002, p.9) caracterizam os empreendedores sociais como “pessoas que trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza”. Ainda segundo os autores, o empreendedorismo social e a responsabilidade social são temas divergentes, visto que a área de responsabilidade social se caracteriza por um conjunto organizado que planeja ações internas e externas em uma organização, além de refletirem ideais encontrados na missão e atividade da empresa em que

se situam. Ou seja, este setor está ligado diretamente aos fins lucrativos de uma empresa e não apenas com as necessidades da comunidade ao redor conforme o empreendedorismo social. No Quadro 2 é apresentada a comparação que os autores fazem das diferenças entre empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social.

Quadro 1– Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado

Características	Empreendedorismo Privado	Responsabilidade Social Empresarial	Empreendedorismo Social
Natureza	Individual	Individual com parcerias, se necessário	Coletivo e integrado
Produção	Mercado	Comunidade	Comunidade local ou global
Foco	Mercado	Mercado, mas atende a comunidade caso exista necessidade	Constante busca por soluções sociais que dizem respeito à necessidade da comunidade
Objetivo	Lucrar	Atender as necessidades dos <i>stakeholders</i> envolvidos	Impactar a sociedade com transformações positivas
Missão	Satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar os negócios	Agregar valor estratégico ao negócio atentando as expectativas do Mercado tendo como base a percepção da sociedade	Auxiliar pessoas com necessidades sociais

Adaptado de Melo Neto e Froes (2002), p.11.

O Quadro 2 esclarece as diferenças entre o empreendedorismo privado, empreendedorismo social e responsabilidade social empresarial por meio de algumas características: natureza, produção, foco, objetivo e missão. É possível observar que o empreendedorismo privado tem a natureza individual, produção e foco voltados para o mercado objetivando o lucro, além de apresentar a missão de satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar frequentemente seus negócios. A responsabilidade social empresarial possui natureza individual, podendo apresentar parcerias caso seja pertinente. A produção é voltada para a comunidade e o objetivo é orientado para o mercado, mas também existe abertura para a assistência, caso seja necessário. A missão é direcionada para agregar valor estratégico ao negócio sem deixar de atender as expectativas do mercado perante a percepção da sociedade. Por fim, o empreendedorismo social manifesta sua natureza coletivista e integrada, além de sua produção e foco serem para a comunidade visando solucionar déficits sociais. Logo, o objetivo é gerar transformações positivas para a sociedade e a missão é auxiliar pessoas que precisam de apoio.

Oliveira (2004), a partir de uma pesquisa em busca do significado de empreendedorismo social identificou várias possibilidades tanto nacionais quanto

internacionais de autores e organizações que estudam o tema. O Quadro 3 apresenta um resumo das perspectivas nacionais e o Quadro 4, das internacionais.

Quadro 2– Conceitos sobre empreendedorismo social – Visão nacional

NACIONAL	
AUTOR	CONCEITO
LEITE (2003)	“O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores.” “São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita”.
ASHOKA; BRASIL (2001)	“Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais através da inovação a força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destaca-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, sonhar e uma habilidade para o improviso.”

(Continua)

(Continuação)

MELO NETO; FROES (2002)	“Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua estratégia”. “O Empreendedor Social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum.”
ROUERE; PÁDUA (2002)	“Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores, cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.”

Adaptado pela autora a partir de Oliveira (2004, p. 11).

Quadro 3– Conceitos sobre empreendedorismo social – Visão internacional

INTERNACIONAL	
AUTOR	CONCEITO
SSE – SCHOOL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, UK- REINO UNIDO	"É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários."
FOUD SCHWAB, SUIÇA	"São agentes de intercambiação da sociedade através de propor a criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e e serviços. [...] Características comuns aos empreendedores sociais: apontam ideias inovadoras, e vem oportunidades onde outros não vem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas."
ISE – THE INSTITUTE SOCIAL ENTREPRENEURS, EUA	“Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão social.”
ERWING MARION, KAUFFMAN FOUNDATION	“Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos.”

Adaptado pela autora a partir de Oliveira (2004, p. 12).

O Quadro 3 indica alguns conceitos nacionais sobre empreendedorismo social a partir da obra de Oliveira (2004). A partir dele é possível compreender a similaridade entre os pensamentos expostos no que se refere ao bem maior em face da sociedade.

Analisando ambos os quadros (Quadro 3 e Quadro 4), nota-se a semelhança entre as compreensões sobre empreendedorismo social, mesmo com a presença de algumas ressalvas devido a origens e culturas distintas. Os conceitos têm como base uma missão social com uma visão baseada no coletivo, na solidariedade, além de não objetivar as questões lucrativas.

Segundo Ribeiro, Veloso e Vieira (2009) existem quatro características que diferenciam o empreendedorismo social do empreendedorismo tradicional ou empresarial: a falha de mercado, missão, mobilização de recursos e a medida de desempenho. Segundo os autores as características se detalham como:

Falha de mercado: o empreendedorismo social preenche as lacunas que são deixadas pelas empresas dos setores tradicionais da economia. Missão: o empreendimento social tem como missão principal a criação de valor social, enquanto os demais empreendimentos concentram-se na geração de lucros. Mobilização de recursos: o empreendedor social encontra mais dificuldades em obter recursos financeiros e humanos, pelo fato de ter ‘ofertas menos competitivas aos possíveis financiadores ou empregados’. Medida de desempenho: não apresenta ainda medidas bem quantificadas como os demais empreendimentos, pois seus resultados não são expressos apenas nos lucros da empresa (RIBEIRO; VELOSO; VIEIRA, 2009, p.3).

As empresas com cunho social representam missões sociais desenvolvidas por organizações com o objetivo de aplicar estratégias com finalidades sociais ou ambientais. Ademais, tais objetivos representam uma nova geração de organizações que no passado não eram percebidos como pertencentes ao meio organizacional (GIDRON; HASENFELD, 2012).

Bill Drayton, em 1960, foi o fundador e presidente da Ashoka, considerada uma organização sem fins lucrativos, de porte mundial, pioneira ao apoiar o empreendedorismo social. Ele reforçou a relevância do tema ao perceber a existência de pessoas compromissadas com resultados positivos em face de transformações sociais, conforme informações do site⁴. O empreendedor social segundo Ashoka define-se por “alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico” (ASHOKA, 2001, p.35).

Por este mesmo ângulo, Martin e Osberg (2007) também explicam a ligação entre o caráter dinâmico e inovador de um negócio aliado com uma orientação voltada para objetivos sociais e associado às instituições sem fins lucrativos como característica do empreendedor

⁴ <http://brasil.ashoka.org/>. Acessado em 17 de novembro de 2017.

social. Segundo os autores, o empreendedorismo social surge a partir de três etapas: (1) Ao identificar uma situação que cause algum tipo de exclusão social ou marginalização perante alguma parcela da sociedade sendo necessário algum tipo de recurso para que tal situação seja combatida; (2) Identificar uma oportunidade social que gere inspiração, criatividade, força de vontade para que tal oportunidade seja realizada e; (3) Após identificar alguma situação e combatê-la é importante estabelecer um equilíbrio na sociedade para que, no futuro, não volte a acontecer, ou para que seja possível combater de forma mais estável.

A tarefa de conceituar empreendedorismo é complexa, tendo em vista que as definições são traiçoeiras e, ainda mais, se tratando de uma área relativamente nova que pode ser tanto uma área de estudo de negócios quanto uma atividade na qual as pessoas se envolvem. Dito isso, atualmente não há um consenso que defina completamente o termo em questão, o que afeta diretamente a definição do termo empreendedorismo social (BARON; SHANE, 2013). Assim, o conceito base deste trabalho será o defendido por Dees (1998) que perpassa a lógica de que a missão do empreendedorismo social é a motivação devido ao fato de não aspirarem à lucratividade e sim ao desenvolvimento social e a sua respectiva disseminação na sociedade.

Nesta perspectiva, um dos exemplos de organizações que têm a finalidade de promover o empreendedorismo social são as Organizações Não Governamentais (ONGs). Como destaca Williams (1990), as ONGs são organizações autônomas por não terem vínculo com o governo e não serem tencionadas a gerar lucro, pois buscam atender as necessidades da sociedade que o Estado não consegue suprir. Assim, as ONGs precisam de financiamento para que suas práticas sejam concretizadas. O autor diz que agências de cooperação internacional são exemplos de financiadores, pois estas estimulam o trabalho voluntário.

2.3 Terceiro setor: uma abordagem conceitual

No tocante à origem do conceito “Terceiro Setor”, Landim (1993) e Coelho (2000) afirmam que iniciou-se nos Estados Unidos, na década de 70, quando o termo *Third Sector* foi apresentado. Segundo os autores, além do termo ter sido traduzido do inglês, o seu significado também foi importado dos Estados Unidos. Entretanto, a aplicação do conceito é originária de diferentes eras sociais e culturais, mas mantém uma semelhança no que se refere ao conceito geral. Nos Estados Unidos, logo após a criação do *Third Sector*, surgiu uma nova nomenclatura para tal termo: *nonprofit sector*, cuja tradução livre para o português é “setor

não lucrativo”. Já no Brasil, percebe-se a utilização do termo “Terceiro Setor” ao invés do termo “setor não lucrativo”, isso porque nem todas as empresas que não visam lucros, são do Terceiro Setor. Paes (2003) exemplifica tal questão ao mencionar a existência de associações e fundações que são caracterizadas por parcerias entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor com o objetivo de mobilizar iniciativas de crescimento social sem finalidade de obter lucro.

No que diz respeito à estrutura dos setores sociais, Fernandes (1994, p.25) apresenta algumas características que os diferenciam (Quadro 1) como forma de classificar os limites entre os três setores. Isso porque o Terceiro Setor está situado entre outros dois setores: o Primeiro Setor e o Segundo Setor, respectivamente caracterizados pelo Estado e pelo Mercado.

Quadro 4– Características dos três setores sociais

CARACTERÍSTICAS DOS TRÊS SETORES SOCIAIS		
SETOR	FINS	AGENTES
Estado	Públicos	Públicos
Mercado	Privados	Privados
Terceiro Setor	Públicos	Privados

Fernandes (1994), p.25.

O Quadro 1 explica que existem agentes sociais com diferentes fins e que são caracterizados por diferentes setores. O Primeiro Setor é de natureza pública, atua na gestão pública e é caracterizado pelo Estado. O Segundo Setor, o Mercado, apresenta origem e finalidade privada. Por último, O Terceiro Setor é procedente de meios privados, porém apresentam propósitos públicos (FERNANDES, 1994). Dessa forma, fica mais claro o escopo de atuação do Terceiro Setor.

Quanto à importância do Terceiro Setor na atualidade, em 1999, foi promulgada a Lei 9.790, nomeada Lei do Terceiro Setor cujo papel é promover a parceria entre as organizações do Terceiro Setor e o Poder Público (BRASIL,1999). Pimenta (2006) e Marques (2015) concordam que o tema está sendo cada vez mais abordado por pesquisadores e pela mídia fazendo com que seja debatido pela sociedade. Os autores atribuem esta ascensão ao crescimento e desenvolvimento social perante as ações do Estado na sociedade, de forma que o Terceiro Setor preenche algumas lacunas deixadas pelo setor público.

Casimiro e Freitas (2008) afirmam que o Terceiro Setor no Brasil passou a ser exaltado por todo o percurso exercido perante a “defesa da democracia, dos direitos humanos,

da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada região” (CASIMIRO; FREITAS; 2008; p.3).

De acordo com Fernandes (1994, p.21) o Terceiro Setor:

[...] denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens de serviço de mútua ajuda. Este é o sentido positivo da expressão. ‘Bens e serviços públicos’, neste caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem às necessidades coletivas.

Fernandes (1997, p.27) ainda complementa:

Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Outrossim, Merege e Barbosa (1998) dizem que o Terceiro Setor é caracterizado por entidades sem fins lucrativos que proporcionam ações sociais que o Estado não atendeu ou que ainda existe a necessidade de aperfeiçoar. Modesto (1998) complementa esta ideia ao considerar o Terceiro Setor como coadjuvante do Estado no que diz respeito a ações sociais, culturais e econômicas que objetivam o bem estar social. Ademais, define o Terceiro Setor como um grupo de pessoas jurídicas privadas de fins públicos que não visam à lucratividade, dado que são caracterizados como voluntários, isto é, agem através da solidariedade.

Drucker (1999) ainda reforça o propósito do Terceiro Setor como organizações sem fins lucrativos que prosperam resultados positivos para a sociedade. Estes efeitos são consequências das organizações do Terceiro Setor serem consideradas “agentes de mudança”, uma vez que a transformação é a sua principal função. Um exemplo que o autor cita é a alteração do caráter de um ser humano tornando-se uma pessoa melhor para a sociedade, como um jovem que cresce e se desenvolve com respeito próprio, ou até mesmo outro jovem que aprende uma lição e não comete mais tal erro. Por fim, resume que: “o ‘produto’ das organizações do Terceiro Setor é o paciente curado” (DRUCKER, 1999, p. 14).

Seguindo o mesmo ponto de vista, Hudson (1999) reitera que o Terceiro Setor não pertence ao setor público ao caracterizá-lo como entidade sem fins lucrativos que atuam em benefício social. Além disso, o autor destaca uma característica deste setor ao acentuar que o mesmo não está sujeito ao controle político e, conseqüentemente, a própria organização é responsável por seus atos obtendo autonomia em suas escolhas e traçando seu futuro. Em um órgão público isto não ocorre, visto que o Estado apresenta ferramentas burocráticas que

controlam todas as ações. O autor ainda complementa que as organizações do Terceiro Setor têm como objetivo principal ações sociais e não econômicas, pois os empreendimentos existentes neste setor envolvem o bem social como instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, ONGs, organizações comunitárias, sindicatos e associações profissionais, por exemplo.

Ademais, Ioschpe (2000) também sustenta a posição de que o Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos que apresentam a característica de serem voluntárias na sociedade. Complementa ao mencionar que o Terceiro Setor tem a missão de dar suporte ao governo através da extensão de práticas de caridade que apoia questões sociais envolvendo a garantia do direito de cidadania. Seguindo esta linha, Fonseca (2000) nomeia as organizações do Terceiro Setor como agentes não econômicos e não estatais que têm a função de praticar ações formais objetivando o bem estar da sociedade, favorecendo o coletivo.

As organizações procedentes do Terceiro Setor não integram o Estado. Entretanto, apresentam traços públicos em razão das atividades que produzem serem de caráter social possibilitando melhorias na qualidade de vida dos cidadãos. Isto tudo ocorre sem ter o lucro como alvo e sim a assistência de necessidades sociais (TENÓRIO, 2001).

Os tipos de instituições do Terceiro Setor seriam: associações comunitárias, organizações filantrópicas, beneficentes ou de caridade, organizações não governamentais, fundações privadas, organizações religiosas, sindicatos, cooperativas (TEODÓSIO, 2001; RABELO, 2007).

Montão (2002, p.22) também explica o que é o Terceiro Setor:

O que é chamado de Terceiro Setor refere-se na verdade a um fenômeno real inserido na economia e produto da reestruturação do capital, pautado nos (ou funcional aos) princípios neoliberais: um novo padrão (nova modalidade fundamento e responsabilidades) para a função social de respostas às sequelas da 'questão social', seguindo valores da solidariedade voluntária e local, da autoajuda e da ajuda mútua.

A função das organizações do Terceiro Setor não se resume ao lucro e objetiva viabilizar incentivos e benefícios para a coletividade (HART; MILSTEIN, 2004).

Corrêa, Saraiva e Pimenta (2006) reiteram o que Montão (2002) afirma sobre o fato de que a função das organizações do Terceiro Setor é de extrema responsabilidade, pois cabem a elas complementar as ações do Estado, visto que existem lacunas entre a sociedade e as demandas de serviços governamentais. Logo, os autores concluem que existe um extenso espaço para o desenvolvimento do Terceiro Setor que inclusive se mostra como algo

importante para o governo devido ao auxílio existente. Assim, justifica-se o crescente número de organizações do Terceiro Setor existente na atualidade.

É possível perceber que existem muitos conceitos e explicação para o Terceiro Setor através de uma linha de pensamento próxima ao englobar questões básicas do tema exposto. No entanto, para este trabalho, será tomado como referência o conceito apresentado por Fernandes (1994) que se refere ao Terceiro Setor como organizações privadas, porém com finalidade pública ao se caracterizarem por instituições que não objetivam o lucro, além de compartilharem ideias com natureza solidária e praticarem atividades associadas à coletividade.

2.4 Organizações Não Governamentais (ONGs)

De acordo com Salamon e Anheier (1992), as ONGs não visam ao lucro. Quando existe algum tipo de excedente financeiro devido a suas atividades terem gerado um saldo positivo, esta quantia extra não é destinada à direção da organização. Os autores complementam afirmando que a questão voluntária é a essência de uma ONG perante sua forma de condução e gestão.

Seguindo este raciocínio, é interessante abordar a classificação sobre ONGs da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Esta é uma denominação apresentada pelo Ministério da Justiça do Brasil, com o propósito de facilitar a disseminação de parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal). Segundo informações no site do Instituto Alfa Brasil⁵, as OSCIPs são ONGs que surgiram de iniciativas privadas que devem cumprir requisitos estipulados pelo poder público federal, principalmente no que diz respeito às normas de transparência pública. Em troca, as organizações vinculam-se ao poder público por meio de parcerias que promovem convênios relacionados a questões facilitadoras referentes a prestação de contas das próprias organizações. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em seu material oferecido online⁶, reforça que as OSCIPs se qualificam como entidades do terceiro setor que têm relação com o Estado no que tange a exigências legais de prestação de contas, e as ONGs são entidades sem fins lucrativos capazes de realizar diferentes ações

⁵ <http://alfabrasil.org.br/oscip>. Acessado em 18 de novembro de 2017.

⁶ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse-publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em 18 de novembro de 2017.

solidárias, logo, toda OSCIP é uma ONG, mas nem toda ONG classifica-se como uma OSCIP.

Landim (1996) conclui que uma ONG se constitui na sociedade civil e exerce suas atividades ao fomentar o desenvolvimento econômico e social. Isto é, seus serviços são feitos para beneficiar as carências da sociedade.

Fernandez (2000, p.84) conceitua uma ONG como:

[...] as organizações da sociedade civil empenhadas no fortalecimento da cidadania e democracia, mas que não têm um caráter de representação de um determinado grupo social ou de prestação de serviços filantrópicos a uma determinada comunidade, tendo como objetivo fundamental contribuir para a consolidação de uma sociedade democrática, justa e igualitária e estimular a participação e a solidariedade.

Lewis (2001, p.140) afirma que “como qualquer outro tipo de organização, o funcionamento das ONGs é caracterizado pela interdependência entre elas e as outras organizações inseridas nas realidades onde elas atuam”. O autor complementa exemplificando as formas que as ONGs têm de conseguirem financiamento como doações de diversas organizações e projetos específicos de agências.

Em contrapartida, Ferreira (2005) relata que não existe um conceito único e objetivo que define o que são as ONGs. Esta questão pode ser percebida, segundo o autor, logo na interpretação da natureza da expressão “Organizações Não Governamentais”, uma vez que abre espaço para julgamentos politicamente inaceitáveis caso seja interpretada no sentido de que o governo seria reconhecido como centro da sociedade e a própria sociedade estaria em seu contorno, em vez de promover a comunidade e seus respectivos direitos sociais. Em complemento, ele explica que as ONGs estão inseridas no Terceiro Setor e, portanto, são caracterizadas como organizações de direito privado, não visam a lucratividade e promovem questões de interesse coletivo.

As ONGs são organizações que se envolvem no âmbito social e não almejam a lucratividade, de modo que exercem atividades em diversas áreas como: educação, proteção ambiental e relações sociais (TUDE, 2007; TACHIZAWA, 2012). Além disso, é dito que, quanto ao Brasil, as ONGs vêm expandindo seus valores em virtude do compromisso que as mesmas apresentam ao complementar o Estado. Não obstante, com tal relevância e crescimento na área, as ONGs passam por limitações como falta de recursos financeiros, que dificultam a efetuação de suas atividades e, conseqüentemente, suas respectivas sobrevivências.

Tendo em consideração todos estes conceitos sobre ONGs, este trabalho terá como referência o conceito de Fernandez (2000) que define as ONGs como organizações presentes na sociedade que se propõem a fortalecer questões sociais como democracia, apoio a cidadania, prestação de serviços que impactam a sociedade positivamente por meios justos, igualitários e solidários.

Neste recorte, o empreendedorismo além de ser considerado um fenômeno do desenvolvimento econômico, passou também a ser associado à inovação. Schumpeter (1988) associou a questão inovadora com o conceito de empreendedorismo. A inovação era algo que envolvia a transformação de um elemento já existente perante um cenário comercial, isto é, que seja útil e aceito pelo mercado.

O empreendedorismo social, então, não existe sem uma base concreta de administração. Em virtude disso os empreendedores sociais são pessoas que estão constantemente inovando para agregar valor ao ambiente organizacional, como por exemplo, adicionar valor aos serviços já existentes (BRINCKERHOFF, 2007).

Quintão (2004) entende que o empreendedorismo social é resultante de uma intervenção social que tem o objetivo de criar novas formas de produção econômica, de participação social e democrática. Para que isso ocorra faz-se necessário compreender algumas características que, segundo o autor, são essenciais para a existência do empreendedorismo social: inovação, identificação de oportunidades através de detalhes e criação de novos negócios e mercados.

Concluído o referencial teórico e tendo em vista todos os conceitos expostos até então sobre Terceiro Setor, Empreendedorismo Social, ONGs e Inovação, inicia-se o desenvolvimento do estudo de caso elaborado em uma ONG em Juiz de Fora/MG.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em função da natureza do problema apresentado, inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura sobre a temática abordada, logo após, a pesquisa qualitativa fora definida como mais apropriada, uma vez que, segundo Godoy (1995) os aspectos qualitativos possibilitam estudar fenômenos que envolvem os seres humanos, tal como compreender relações sociais em contextos específicos.

Neste recorte, a metodologia implementada neste trabalho refere-se à utilização do estudo de caso que, conforme Yin (2001) tem o objetivo de investigar algo perante um contexto em que o pesquisador se encontra. Assim, o autor menciona que este método define questões específicas, por exemplo, o “como” e o “porque” de algo, visto que pode existir um espaço entre o fenômeno estudado e a realidade do pesquisador. Yin (2001) ainda complementa que o estudo de caso é um dos métodos de pesquisa que está cada vez mais sendo escolhido por pesquisadores, e isto está ocorrendo devido ao amplo número de possibilidades que o método tem perante uma pesquisa, como por exemplo, a exploração de algum tema atual que não é totalmente detalhado e preciso, a necessidade de expor uma temática para ser explorada a ponto de apurar novas peculiaridades e, elucidar justificativas já estabelecidas visando novas percepções perante experimentos.

A pesquisa deste trabalho é do tipo descritiva, pois segundo Gil (2008), ela tem o objetivo de descrever as características de determinadas populações, fenômenos, características de um grupo em específico, além de conter a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, questionários e observações sistemáticas.

Para a elaboração do trabalho em questão, uma ONG foi escolhida como referência para o estudo de caso. A ONG Associação dos Amigos (ABAN) foi fundada em 1997, situa-se em Juiz de Fora/MG e tem como objetivo principal enfrentar a pobreza.

Neste recorte, em função da natureza do problema estudado foi fundamental realizar, neste trabalho, a observação participante como forma de coleta de dados, de maneira que tornou-se possível compreender mais detalhadamente o contexto em que a ABAN está inserida e, também, conhecer de forma mais precisa os voluntários que fazem parte da organização. Para tanto, o pesquisador além de visitar a ONG e conhecer alguns voluntários, ele imergiu no contexto tornando-se também um voluntário e, assim, participando de atividades durante o período de aproximadamente dois meses.

Nesta perspectiva, Gil (1995, p.100) explica a dimensão e a relevância ao empregar a observação em um estudo:

Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente. A observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. Por ser utilizada, exclusivamente, para a obtenção de dados em muitas pesquisas, e por estar presente também em outros momentos da pesquisa, a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação.

Além disso, Gil (1995) complementa dizendo que a principal vantagem da observação perante as técnicas restantes é a objetividade. Isto ocorre devido a aproximação que o pesquisador tem dentro do contexto estudado, pois ao estar no meio em que a ação ocorre, o pesquisador consegue identificar todos os episódios existentes. Desta maneira, torna-se viável uma melhor compreensão do cenário para a pesquisa.

Gil (1995) esclarece alguns pontos necessários para que a observação seja efetuada de forma exata. Primeiramente, a presença do pesquisador, mesmo que seja positiva perante a questão da objetividade exposta, deve ser cuidadosa, pois pode gerar alteração nos hábitos naturais dos observados, e, assim, enviesar os resultados da pesquisa. Para o autor, essa questão advém da postura que as pessoas têm ao saberem que estão sendo observadas, visto que se sentem desconfortáveis em seu espaço causando constrangimentos à sua privacidade. Outro ponto pertinente é a postura do observador, visto que para a melhor aplicação da técnica pode-se optar por algumas modalidades alterando o nível de participação do pesquisador. Isto posto, o autor determina que a observação pode ser estruturada ou não estruturada, dependendo apenas da interação do observador com os observados. Deste modo, tem-se a seguinte classificação: observação simples (não participante), observação participante e observação sistemática.

A observação não participante promove a obtenção de elementos para a definição do problema de pesquisa, favorece a construção de hipóteses acerca do problema pesquisa por não gerar incômodo aos membros da comunidade estudada. A restrição desta opção resume-se a questão subjetiva, pois o registro é feito de forma ampla tornando a interpretação mais abstrata e parcial. A observação participante facilita o rápido acesso aos dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos, possibilita o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado e capta as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados. Isto posto, conclui-se que

a limitação existente se refere a uma visão parcial do objeto de estudo. Por fim, a observação sistemática é a opção que mais contribui para a análise do material coletado devido ao fato de se expor perante a comunidade estudada, entretanto este mesmo fato pode ser negativo para a pesquisa, pois o pesquisador não tem como ocultar sua investigação.

Para este trabalho a utilização da observação participante se mostrou a mais adequada, pois conforme mencionado anteriormente, tanto o contexto da comunidade investigada quanto o detalhamento da organização em questão serão absorvidas de forma mais completa. Conforme Denzin (1989, p.157-158 *apud* FLICK, 2002), a observação participante define-se como:

[...] uma estratégia de campo que combina vários elementos: a análise documental, a entrevista de sujeitos e informantes, a participação e observação directas, e a introspecção.

No que tange a aplicação da observação participante neste trabalho, deve-se considerar algumas fases destacadas por Spradley (1980, p.34 *apud* FLICK, 2002):

1ª Fase: Observação descritiva, de início, que serve para orientar o investigador no terreno de estudo e lhe fornece descrições não específicas. É utilizada para captar o melhor possível a complexidade do campo e definir, em simultâneo, temas de investigação e linhas de orientação mais concretas;
 2ª Fase: Observação focalizada, em que o foco se vai progressivamente estreitando sobre os problemas e processos mais essenciais para questão da investigação.
 3ª Fase: Observação seletiva, perto do final da coleta de dados, centrada na busca de mais evidências e exemplos das práticas e processos encontrados na segunda fase.

Para contemplar a 1ª Fase da observação participante e a participação e observação diretas apresentadas por Denzin (1989), como elemento dessa estratégia de campo, foi feita uma visita informal à sede da ABAN para conhecer a ONG e os voluntários presentes. Essa visita, assim como a proposta deste trabalho foram previamente analisados e aprovados pela direção da ONG. Dessa forma é possível compreender o universo de estudo com alto grau de detalhamento.

Para a 2ª Fase da observação participante, bem como o elemento entrevista de sujeitos e informantes (Denzin, foram feitas duas entrevistas semiestruturadas: a entrevista inicial com o propósito de abordar questões iniciais sobre a importância do tema no contexto da organização e confirmar a demanda da mesma. E a entrevista secundária com a finalidade de aprofundar as etapas do processo gerado através da demanda assimilada na primeira entrevista (APÊNDICE A e APÊNDICE B). Ambas as entrevistas foram feitas em dois momentos diferentes com o diretor da ABAN com o intuito de absorver de forma mais completa as

dificuldades da ONG em relação à inovação. Para diferenciar ambas as entrevistas, serão utilizados ao longo deste trabalho os termos “ENTREVISTADO PARTE 1” e “ENTREVISTADO PARTE 2”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a entrevista é um encontro a fim de obter informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Além disso, é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. As autoras ainda relatam que se trata de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica em que o entrevistado verbaliza a informação necessária. A entrevista será utilizada como instrumento pelo fato de ter como objetivo principal obter informações sobre um determinado problema ou assunto. Logo, torna-se possível averiguar fatos, determinar opiniões sobre tais fatos, descobrir planos de ação, inferir qual conduta o entrevistado terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente sobre determinada situação.

O tipo da entrevista realizada foi a semiestruturada, dado que, segundo Marconi e Lakatos (2003), o entrevistador tem a liberdade para direcionar a entrevista conforme acredita que seja necessário, mas tendo em vista um roteiro previamente estruturado com questões chaves. Sendo assim, as autoras afirmam que pelas perguntas terem este caráter, elas podem ser respondidas dentro de uma conversação informal, caso seja necessário.

Contemplando a 3ª Fase da observação participante e o elemento análise documental dessa estratégia de campo (Denzin, 1989), foi realizada uma análise minuciosa das informações contidas no site da ONG. A partir desses dados passa-se para a construção do processo que irá nortear as inovações na ONG. Para tanto será feita uma análise de conteúdo das informações coletadas alinhada à definição e classificação de Tidd e Bessant e Pavitt (2008). As categorias de análise serão construídas a partir dessas informações.

Diante dessas etapas, considera-se a observação participante uma estratégia adequada para o estudo, visto que a mesma engloba diferentes ferramentas em suas respectivas fases e assim, contribuem para que o estudo seja mais completo e as informações obtidas possam gerar maiores resultados para a análise posterior.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2006) fundamenta-se em um conjunto de técnicas de análise de comunicações através do emprego de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo analisado. Esta técnica tem finalidade exploratória ao interpretar textos e é um instrumento com ampla aplicação de análise, independentemente do tipo de comunicação escolhida, como por exemplo: entrevistas não-diretivas, notas de campo,

discursos políticos, anúncios publicitários. Bardin (2006, p.31) afirma que: “Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.”

A partir das categorias identificadas serão criadas as etapas do processo, bem como os critérios para a seleção das melhores ideias. Nesse desenvolvimento será sugerido, portanto, a criação de um projeto de inovação.

Por último, para complementar o processo de inovação, foi construído um vídeo com o objetivo de incentivar a população a apresentar ideias inovadoras que, futuramente, sejam meio de transformações sociais positivas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentar e analisar os resultados utilizou-se a análise de conteúdo para alcançar os objetivos propostos através da elaboração de etapas durante o processo de criação do projeto deste trabalho, nomeado Projeto de Estímulo à Inovação.

Para construir o projeto, conforme a metodologia que este trabalho adota, foi essencial conhecer a ABAN através de uma visita à organização para ter o contato inicial e absorver a realidade da mesma, recorrendo a observação participante. O maior foco da ABAN, segundo informação no site da própria instituição, é mobilizar cidadãos para construir um mundo melhor a partir de três questões: enfrentar a pobreza e a desigualdade, obter nova relação com o meio ambiente, cultivar a cultura de paz e espiritualidade. Além disso, a ABAN acredita que a amizade é um fator determinante para a disseminação de boas ideias, visto que, segundo informações da ONG, só existe uma abertura para o bem se tal abertura tiver como base a coletividade e, assim, superar o individualismo em todas as suas formas. Ademais, para a ABAN, a amizade deve ser construída através de relações de afeto, carinho, respeito e o bem almejado pela ABAN é o bem que surge através da amizade entre os seres humanos. Podemos constatar estes aspectos perante a missão, visão e valores da organização:

- Missão: enfrentar a pobreza.
- Visão: Aprofundar no estudo da pobreza em busca de ser um testemunho provocativo e de potencializar iniciativas.
- Valores: Amizade, Espiritualidade, Rede, Sustentabilidade⁷.

Esta visita foi feita com o acompanhamento de uma das voluntárias da organização e, também, membro do setor de Gestão de Pessoas na ONG. A visita estendeu-se por uma tarde, foram visitadas duas casas da ABAN, uma delas não havia projeto acontecendo no momento da visita e, a outra, estava tendo uma ação de advogados voluntários da ONG.

Durante a visita, foi possível captar e concretizar de forma mais detalhada alguns dos objetivos da ABAN. A acompanhante relatou que naquelas sedes ocorriam os projetos com a comunidade do bairro Dom Bosco, projetos estes para toda a população, incluindo crianças, adolescentes, adultos e idosos. Os projetos da ABAN mostraram abranger diversas áreas da sociedade como, por exemplo, os projetos envolvendo a empregabilidade de mulheres que engravidaram novas, apoiando essas mulheres a voltarem a trabalhar através de parcerias com empresas da cidade. Também existe um projeto com meninas jovens grávidas para auxiliar

⁷ <https://www.aban.org.br/>. Acessado em 17 de novembro de 2017.

nos cuidados de saúde com o apoio de alunos que cursam medicina. Outro projeto mencionado pela voluntária acompanhante foi o de música, no qual alguns voluntários ensinam crianças e adolescentes a criarem *raps* como forma de entretê-los para refletir sobre questões educativas e, ao mesmo tempo, os afastar do ambiente de violência da comunidade. Por fim, percebeu-se que a realidade da ABAN é repleta de projetos educativos envolvendo diversos profissionais como, advogados, músicos, médicos, estudantes, administradores, professores, psicólogos, e todos assumem o dever de permanecerem para executar os seus respectivos projetos na ONG por, no mínimo, 360 dias.

Após esta visita foram feitas duas entrevistas semiestruturadas com o Diretor da ABAN, por meio telefônico devido a sua impossibilidade de agendar uma reunião presencial, com o propósito de captar o ponto de vista da ONG em relação à existência e ao estímulo à inovação uma vez que a mesma situa-se no Terceiro Setor. Foi realizada então, a entrevista inicial que permitiu reforçar o contexto da ABAN diante da importância de disseminar inovações e, a entrevista secundária com o intuito de detalhar as etapas do processo em face da posição da própria ABAN.

Por último, após conhecer a ABAN, alguns colaboradores e entrevistar o Diretor, com o intuito de incrementar a visão sobre a organização, uma pesquisa aprofundada no site da ABAN foi efetuada para que as interpretações sobre ela ficassem ainda mais compreensíveis. Dessa forma, com maior exatidão do cenário e concepções da ABAN, elaborou-se o projeto de estímulo à inovação.

Em concordância com o referencial teórico deste trabalho, o início da entrevista foi marcado por uma conversa a respeito da relação do Terceiro Setor com a presença e fomento da inovação neste ambiente. Assim sendo, perguntou-se ao entrevistado a relevância da inovação para a ABAN e seu contexto. A resposta foi positiva a ponto de confirmar particularidades mencionadas neste trabalho como, por exemplo, a questão apontada por Fernandes (1994) acerca do favorecimento de uma dupla qualificação no Terceiro Setor no que se reporta à produção de bens e serviços de ajuda mútua que respondem às necessidades coletivas.

ENTREVISTADO PARTE 1: Eu entendo que o Terceiro Setor, ele possui um contexto muito propício para a inovação...isso por vários motivos, é...primeiro por ele não tem uma hierarquia tão forte, por ele já ser um espaço naturalmente da pessoa poder exercer outros dons, outros talentos, um espaço então menos punitivo, mais aberto a ousadia...

Após a análise desse trecho, percebe-se a postura otimista da ABAN em face da possível promoção e implementação da inovação no Terceiro Setor. Não obstante, em conformidade com Pimenta (2006) e Marques (2015) que afirmam que o Terceiro Setor ainda está em fase de contínua evolução e progressiva abordagem tanto no meio acadêmico quanto na sociedade, o entrevistado salienta a insuficiência de impulso no Terceiro Setor quanto ao estímulo à inovação.

ENTREVISTADO PARTE 1: [...] mas eu percebo por outro lado que essa inovação acaba ocorrendo de forma não estimulada e não, então...bem aproveitada pela própria instituição. Por outro lado, as instituições também acabam não conseguindo incentivar essa inovação potencializando essa característica do Terceiro Setor.

Conclui-se que o Setor em questão está em evidência contínua conforme apontam Certo e Miller (2008). Entretanto, pelo fato de seu desenvolvimento não ser inteiramente sólido, ainda existem lacunas a serem preenchidas pelas organizações. Nesse caso, aborda-se a falta de incentivo à inovação e a falta de estímulos concretos para que a sociedade desenvolva uma cultura de inovação.

Neste recorte, questionou-se se o entrevistado tinha alguma proposta ou ideia em mente para superar estas barreiras:

ENTREVISTADO PARTE 1: Então a proposta que eu tenho é: pensar em uma forma de sistematizar e incentivar a inovação dentro da ABAN de forma com que a gente aumente o ritmo de inovações e consiga então aproveitar melhor estas inovações e também premiar as pessoas que é...são...são os atores destas inovações.

Por conseguinte, após este discurso, destacou-se claramente a necessidade de elaborar um projeto para que a organização conseguisse sistematizar e incentivar o estímulo à inovação. Ademais, em complemento à fala do entrevistado, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) certificam que a inovação surge a partir de um contexto propício e não de forma isolada. Além disso, deve ser vinculada a procedimentos com estímulos positivos, vinculados à estratégia de uma organização, como estímulos à criatividade, inovação, conhecimento e aprendizagem. Os autores ainda complementam que, para que a inovação aconteça percebe-se um ciclo que inclui: busca de inovações, seleção das mesmas e implementação das escolhidas.

Em complemento a este processo, o entrevistado foi questionado mais a fundo se já existia alguma ideia de modelo ou algo mais definido sobre este projeto.

ENTREVISTADO PARTE 1: É... o que já tenho pensado, muito simples, seria pensar numa forma de que os voluntários da ABAN pudessem inscrever permanentemente, acho que não precisa ter período, ou a gente pode pensar em períodos, permanentemente, as ideias que eles tiveram, tendo que apresentar a ideia, o problema anterior que a ideia responde e o impacto que aquele processo teve na solução daquele desafio.

Nesta perspectiva, começou-se a pensar e elaborar um projeto para que a inovação fosse realmente estimulada na ABAN. Este processo foi realizado em conjunto com as ideias do entrevistado. Constatou-se a necessidade de quatro etapas: a primeira composta por uma apresentação do projeto para o candidato, a segunda referente à inscrição da proposta de inovação pelo candidato, a terceira sobre a avaliação da ideia de cada candidato inscrito e, por fim, a quarta etapa que relaciona-se ao resultado dos dois melhores projetos e suas respectivas premiações. Como a implementação efetiva será feita pela ABAN, este trabalho apenas irá apresentar a etapa em que ela deve acontecer.

A primeira etapa foi elaborada a partir da fala do entrevistado no ponto em que relata a necessidade de apresentar ao candidato o projeto que ele irá fazer parte. Isto é, fazer com que a pessoa compreenda a importância da inovação para a sociedade e para a ABAN.

ENTREVISTADO PARTE 2: [...] eu primeiro passaria a explicar o porque desse estímulo a inovação, então explicar o que que é inovação, a importância da inovação para dentro da instituição, acho que esse passo é essencial, porque nós lidamos com pessoas muito simples que podem é... não se sentir implicadas se simplesmente for feito..for anunciado que tem um cadastro para inovação, ela pode não perceber o potencial inovador que ela tem, que suas ideias possuem dentro da instituição. Então penso que esse passo ele é muito importante.

Como resultado, na primeira etapa foi sugerido um vídeo de apresentação ao projeto que contém alguns elementos fundamentais para que o candidato compreenda os processos que ele irá passar e a magnitude do estímulo à inovação para a sociedade. O vídeo apresenta alguns conceitos básicos sobre Empreendedorismo Social, Inovação, Organização Não Governamentais e fala rapidamente sobre a ABAN. Dessa forma, o voluntário consegue entender a relação da ABAN com os conceitos apresentados anteriormente e, conseqüentemente, ter noção da dimensão do projeto que a organização está desenvolvendo e o quanto sua participação tem valor para a sociedade.

A segunda etapa aborda o registro da ideia inovadora pelo candidato, através da inscrição do mesmo no projeto, segundo necessidade apontada pelo entrevistado parte 2.

ENTREVISTADO PARTE 2: ele escreveria isso, pode ser um formulário, de alguma forma, e seria então pra você analisar isso, fazer um filtro e a gente pode organizar um processo e

discutir [...] o segundo passo seria uma forma de cadastrar... as propostas... então eu pensei em um formulário simples, do Google mesmo, que a gente usa muito, mas tem que pensar aí quais seriam as informações pedidas, para que a gente possa identificar com precisão o que é e as qualidades dessa inovação.

Dessa forma elaborou-se o “Formulário Estímulo à Inovação” (APÊNDICE C) para que o candidato se inscreva no projeto. Segundo a mesma lógica do entrevistado, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é caracterizada quando existe a geração de ideias novas, de modo que, segundo a compreensão dos autores, para elaboração de um processo de inovação algumas perguntas devem ser pensadas: Como criar condições propícias para criação? O que se pretende criar? Como conduzir tal criação? Por que e em quais condições desenvolve-la?

Em conformidade com o que o entrevistado menciona, é importante identificar com precisão a inovação proposta pelo candidato e pensando nisso, o formulário disponibilizado contém algumas questões que cumprem essa função: “Qual é o nome sugerido para o projeto?”, “Qual problema você está tentando solucionar?”, “Por que você acha necessário solucionar este problema?”, “Qual é a solução que você apresenta?”, “Você sabe se já foi feito algo anteriormente para solucionar este problema? Se sim, o quê?”, “Quantas pessoas você acredita que serão necessárias para te ajudar a solucionar este problema?”, “Quais materiais e, qual quantidade de cada um, você acredita que serão necessários para solucionar este problema? (Responda de forma geral)”, “Quanto tempo você acha que vai levar para solucionar este problema?”, “Quanto você acha que vai custar para solucionar o problema?”.

A terceira etapa expõe a relevância de avaliar, cuidadosamente, todos os formulários inscritos no projeto a partir da criação de uma equipe qualificada para isso. Na entrevista, destacam-se trechos que enfatizam a prudência obrigatória desta etapa.

ENTREVISTADO PARTE 2: [...] definir com muita precisão, quais são os critérios de avaliação dessa inovação. [...] Como que nós vamos avaliar isso? É... Sobre número de pessoas afetadas mudança de resultados? É... tem que pensar bem esses critérios, porque tem q ser critérios fáceis e critérios que sejam possíveis de ser identificados em todos os projetos com facilidade para que a gente consiga ser, é... claro na avaliação daquela proposta. [...] Ainda tem outra cac..ca..outra questão, a gente precisaria construir os critérios que cada proposta seria avaliada: então se ele, o nível de inovação dele, ou seja, o que trás de realmente novo, o impacto dele, pensar quais são os impactos interessantes para nós? Redução de custo? Melhoria do.. da eficiência? Ou da eficácia daquele projeto ou processo?

Tendo em vista o trecho exposto e tendo como base a compreensão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) no que tange a classificação da inovação, temos que a mesma pode ser classificada e, posteriormente, avaliada entre três opções: a inovação incremental, relacionada a incrementar algo para gerar algum benefício; a inovação intermediária, isto é, criar algo totalmente novo perante a organização em questão ou; a inovação radical, caracterizada pela criação de algo absolutamente novo para um universo maior.

Para dar suporte a essa avaliação foi desenvolvido o “Formulário de Avaliação” (APÊNDICE D) que é composto por critérios explicativos acompanhados de escalas individuais para cada item avaliado. Os critérios são:

- Critério 1): Temática do projeto: qual é a relevância do problema apresentado dentro do contexto atual da ABAN?
- Critério 2) Justificativa do projeto: a justificativa apresentada pelo solicitante é relevante, isto é, quanto bem justificado está este projeto?
- Critério 3) Inovação: como se avalia a significância da inovação apresentada?
- Critério 4) Tipo de inovação: qual é o tipo de inovação apresentada?
- Critério 5) Viabilidade de Gestão de Pessoas: o quanto é possível para a ABAN recrutar a equipe solicitada?
- Critério 6) Viabilidade de recursos financeiros: o quanto é possível para a ABAN recrutar o valor solicitado?
- Critério 7) Acessibilidade ao material: O quanto é possível para a ABAN adquirir o material solicitado?
- Critério 8) Disponibilidade de tempo: o quanto é possível para a ABAN ter a disponibilidade para executar este projeto?
- Critério 9) Alcance planejado: qual é o alcance do projeto em relação às pessoas atingidas?

São apresentadas uma escala para cada critério. Porém o Critério 9) possui três opções conforme a divisão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008): inovação incremental, inovação intermediária, inovação radical. Esse item serve para categorizar as propostas apresentadas, sem pesar na soma dos outros critérios, dado que não é possível estabelecer nível de importância para cada tipo de inovação. Tem-se, então oito escalas:

- Escala do critério 1) sem importância (1), pouco importante (2), importante (3), muito importante (4), totalmente importante (5).

- Escala do critério 2) sem relevância (1), pouco relevante (2), relevante (3), muito relevante (4), totalmente relevante (5).
- Escala do critério 3) muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4), muito alta (5).
- Escala do critério 4) impossível (1), pouco possível (2), possível (3), muito possível (4), totalmente possível (5).
- Escala do critério 5) impossível (1), pouco possível (2), possível (3), muito possível (4), totalmente possível (5).
- Escala do critério 6) impossível (1), pouco possível (2), possível (3), muito possível (4), totalmente possível (5).
- Escala do critério 7) impossível (1), pouco possível (2), possível (3), muito possível (4), totalmente possível (5).
- Escala do critério 8) muito baixo (1), baixo (2), médio (3), alto (4), muito alto (5).

O avaliador, além de determinar a pontuação de cada critério, preenche todos os campos “Justificativa” presentes ao fim de todos os critérios, pois dessa forma o processo de julgamento torna-se claro e transparente. Após avaliar todos os fatores expostos no formulário, o avaliador deve responder a uma pergunta sobre o título do projeto da inovação apresentada, apontando se a denominação está coerente com a inovação retratada. Para tanto criou-se a seguinte questão: “O Título do projeto definido pelo solicitante está coerente? Se não estiver, qual a sua sugestão?”.

No que concerne a equipe que irá avaliar os projetos inscritos, o entrevistado deixa claro a atenção que deve ser dada para este momento.

ENTREVISTADO PARTE 2: Em relação a equipe, não. Não existe nenhuma equipe e não existe nenhum responsável. [...] Mas também estou aberto a gente pensar que essa equipe dos votantes possam ser também pessoas fora da instituição, é... profissionais... que pudessem ajudar neste processo de votação. Se fosse assim, temos que pensar num processo virtual em que eles entrariam em uma planilha, e veriam os dados e dariam votações, isso.[...]

Assim, foi criado o documento de “Diretrizes Gerais” (APÊNDICE E) para reger o processo. Nele definiu-se a existência de uma Comissão avaliadora composta por, no mínimo três pessoas: o Diretor da ABAN, um membro do setor de Gestão de Pessoas e um convidado

externo. Cada integrante da Comissão irá preencher o “Formulário de Avaliação”, conforme exposto anteriormente.

Por fim, a quarta etapa expressa a necessidade de premiar as melhores ideias inovadoras, segundo aponta o entrevistado.

ENTREVISTADO PARTE 2: a partir desse processo, a gente premiaria aqueles casos em que foi comprovado que aquela inovação é real e teve um impacto importante na associação. [...] Uma coisa que não está clara pra mim é o que seria um bom prêmio para este voluntário, porque nem sempre é dinheiro. Se for dinheiro, a gente pensa em um orçamento, não é impossível, mas eu não sei se o melhor prêmio seria dinheiro, então essa é uma outra interrogação do... dessa proposta, o que eu quero, é que este prêmio sirva para incentivar mais inovações dentro da associação.

Com base nesta reflexão, pensou-se na duração do projeto ser a cada 180 dias. Dessa forma, a cada seis meses, aproximadamente, os dois candidatos com as duas maiores pontuações, determinadas pela Comissão avaliadora, irão receber seus respectivos prêmios. No que se refere a premiação, decidiu-se que cada candidato, ao preencher o “Formulário Estímulo à Inovação” deverá preencher um campo que pergunta quais são os três prêmios que ele gostaria de ganhar, caso seja um dos vencedores: “A ABAN irá premiar as duas melhores ideias inovadoras. Quais os três prêmios que você gostaria de ganhar? A ABAN irá analisar as opções e tentar contribuir para que o seu pedido seja realizado, afinal, sua ideia irá ajudar mais pessoas e, em troca, iremos ajudar você também.”. Deste modo, a ABAN irá avaliar qual das três opções a organização poderá contribuir para que o vencedor conquiste o prêmio desejado.

Por fim, com o intuito de ilustrar, detalhar e elucidar todas as etapas do Projeto de Estímulo à Inovação criou-se o seguinte fluxograma apresentado na Figura 2:

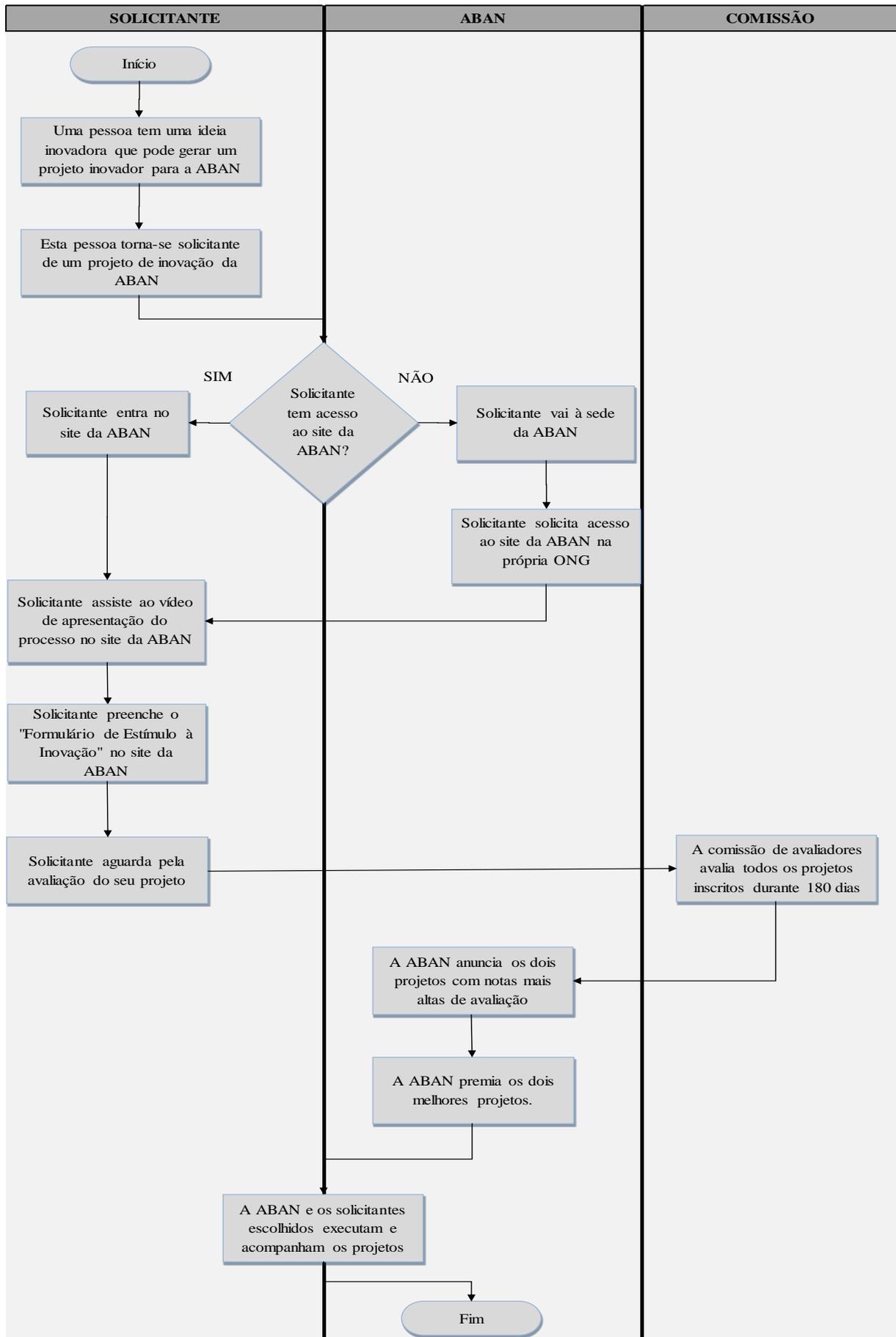


Figura 2 – Fluxograma do projeto Estímulo à Inovação

A partir do fluxograma exibido (Figura 2), percebe-se que existem três atores principais neste processo: o solicitante, isto é, o voluntário que se candidata para participar do projeto com uma ideia inovadora; a própria ABAN, que é a ONG responsável pelo projeto e; a Comissão composta pelos avaliadores do projeto. À vista disso, o projeto se inicia com um candidato tendo uma ideia inovadora para a ABAN, logo, essa pessoa torna-se solicitante do Projeto de Estímulo à Inovação. Para se inscrever no Projeto, deve-se acessar o site da ABAN. Caso o solicitante não tenha acesso ao site da ABAN, ele pode ir até a ABAN e solicitar acesso ao site. A primeira etapa é assistir ao vídeo de apresentação, obrigatoriamente, para que seja possível assimilar a magnitude do Projeto para a comunidade e para a ABAN. Logo após, deve-se preencher, obrigatoriamente, o “Formulário Estímulo à Inovação” para que a ideia inovadora será registrada na ONG e concorra ao prêmio de melhor inovação. Neste momento, o solicitante já efetuou todos os passos necessários para participar do Projeto, restando apenas aguardar o resultado. Após o fim do período de inscrição, a Comissão avalia todos os inscritos por meio do “Formulário de Avaliação”. A ABAN seleciona as duas maiores notas, divulga os dois vencedores e premia-os. Por último, a ideia inovadora é posta em prática e acompanhada pela ABAN e pelos dois vencedores. Dessa forma o processo apresentado por Tidd e Bessant e Pavitt (2008) faz um giro completo, gerando aprendizado para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a investigar a configuração de um processo de inovação em uma ONG perante a ótica do empreendedorismo social, e, para isso, estipulou-se o objetivo geral de esboçar a configuração de um processo de inovação em uma ONG perante a ótica do empreendedorismo social, e, posteriormente, definiu-se os objetivos específicos: detalhar as características de uma ONG, apresentar as características do processo de inovação e identificar as etapas do processo de inovação em uma ONG. Tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos apresentados, conclui-se que este trabalho respondeu todas essas questões ao conectar a reflexão teórica com a realidade da ABAN.

O trabalho procurou abordar de forma ampla conceitos de diferentes autores no que diz respeito às características do Terceiro Setor, além de conceituar o Empreendedorismo Social e destacar as particularidades de uma ONG, bem como em relação aos conceitos e tipos de inovação. Na sequência, esse desenvolvimento teórico serviu como base para que o projeto fosse elaborado em uma ONG. Neste trabalho, a Associação dos Amigos, localizada em Juiz de Fora/MG foi a organização escolhida no estudo de caso. A ONG existe há 20 anos na cidade e trabalha com objetivos fundamentais que geram benefícios para a população.

No que tange ao projeto proposto, após a análise dos dados concretizou-se a demanda de estimular a inovação tanto na própria organização quanto no contexto que a mesma está inserida. Posteriormente, elaborou-se um processo com quatro etapas essenciais para que exista uma linha de raciocínio a ser seguida com o intuito de agregar valor ao projeto e gerar continuidade ao mesmo. Todas as etapas foram desenvolvidas pensando na realidade em que a ABAN se encontra. A primeira etapa apresenta o projeto e sua importância para a ABAN e o ambiente em seu redor; a segunda inclui o “Formulário de Estímulo à Inovação” para que o candidato inscreva sua inovação no projeto; a terceira é o momento de avaliar todos os inscritos através do “Formulário de Avaliação” e, por fim; a quarta etapa finaliza o projeto ao escolher as duas melhores inovações e organizar suas implantações.

Este trabalho apresenta algumas limitações no que se refere ao projeto elaborado em virtude de não ter sido posto em prática ainda. Portanto, sugere-se que, ao executá-lo, deva-se atentar a possíveis ajustes que poderão aparecer futuramente, por exemplo, nos formulários, no fluxograma ou até mesmo nas diretrizes gerais construídas. Em relação ao “Formulário de Estímulo à Inovação” acredita-se que alguma questão possa ser acrescentada ou alterada no que tange ao contexto específico da ABAN. Quanto ao “Formulário de Avaliação”, pensa-se

que a relação das escalas e os critérios elaborados podem ser alvo de discussão durante a etapa de avaliação do projeto no que tange a realidade da organização.

Ademais, acredita-se que este trabalho foi capaz de contribuir para a academia, e, conseqüentemente para o bem estar social, pois servirá de exemplo para outras ONGs a partir do momento em que o projeto for posto em prática. Isso porque, além de estimular a inovação na ABAN e em seu contexto, outras comunidades e organizações poderão aderir à ideia de promover a inovação visando o bem social.

Em conclusão, sugere-se que a ABAN ponha em prática o projeto e faça alterações, caso seja necessário, para que o mesmo seja adaptado à realidade mais fidedigna da ONG em sua dinâmica cotidiana. Espera-se, também, que este trabalho sirva de inspiração para que a ABAN continue a se preocupar com o fomento da inovação mediante o seu contexto social, seja de forma a disseminar este projeto para outras ONGs parceiras, divulgando os resultados do projeto, ou até mesmo, elaborando outros projetos de cunho inovador através de novas metodologias, mídias, tecnologias, ou novos processos, como por exemplo, introduzir a cultura de inovação nos projetos já existentes na ABAN. Dessa forma, o conhecimento sobre inovação e sua importância podem ser introduzidos na sociedade ao redor de forma natural e positiva.

REFERÊNCIAS

ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Petrópolis, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARON, R; SHANE, S. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Tradução de Gabriela Perizoto e Patrícia Lessa Flores de Cunha Elizamari Rodrigues Becker. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORNSTEIN, D. **Como mudar o mundo**: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias, Estrela Polar Editora, 2007.

BOSCHEE, J. **Social entrepreneurship**: Across the Board 32. 1995. Disponível: <http://www.prescott.edu/faculty_staff/faculty/scorey/documents/boschee_1995.pdf> Acesso: novembro de 2017.

BRASIL. **Lei nº9.790 de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm. Acessado em 19 de novembro de 2017.

BRINCKERHOFF, P. C. **Generations**: The Challenge of a Lifetime for Your Nonprofit. Saint Paul, MN:Fieldstone Alliance, 2007.

CASIMIRO, A. C. Q.; FREITAS, L. S. Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica. In **Anais: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET**. Resende, 2008.

CERTO, S.; MILLER, T. Social entrepreneurship: Key issues and concepts, **Business Horizons**, nº 51, pp. 267-271, 2008.

CICONELLO, A. **Nota técnica ao pls n.º 07 de 2003**. ABONG. Disponível em: <www.abong.org.br>. Acesso em: novembro de 2017.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.

DAVILA, T; EPSTEIN, M; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

DEES, J. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, January-February, 1998.

_____ **The meaning of social entrepreneurship**. Boston: Harvard Business School, 1998.

DENZIN, N.K. **The research act**. 3 ed. Ehglewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1989.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____ **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, V. C. P. **ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento**. 2005. 271 f. Tese (Doutorado na escola de Administração Pública e de Empresas da FGV) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

FERNANDES, R. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

_____ **O que é Terceiro Setor?** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3o setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 25-33, 1997.

FERNANDEZ, S. P. **O significado de projetos de capacitação profissional desenvolvidos por ONGs em parceria com o Estado: entre a afirmação e a negação da cidadania**. 2000. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - PUC. Rio de Janeiro.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005

FREEMAN, C. **Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan**. London: Frances Pinter, 1987.

GIDRON, B.; HASENFELD, Y. (Ed.). **Social Enterprises: An Organization Perspective**. New York: Pallgrave Macmillan, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, R. S. P. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n.2, p. 65-79, mai./jul. 2004.

HEGEDUS, C. E. N. **A introdução de novos produtos e o processo de difusão das inovações na estratégia das empresas: uma análise de bens duráveis**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2006.

HIGGINS, M. **Innovate or evaporate – Test & improve your organizations** I.Q. Its Innovation Quotient. New York: New Management Publishing Company, 1995.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IOSCHPE, E. B. et al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

LANDIM, L., BERES, N. **As Organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

_____ **Ação da cidadania contra a miséria e pela vida: ONGs, filantropia e o enfrentamento da Crise Brasileira**. Rio de Janeiro, ISER, 1994. A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível. Tese de Doutorado. UFRJ. Rio de Janeiro, 1993.

_____ **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010.

LEWIS, D. **The management of Non-Governmental Development Organizations**. London, Routledge, 2001

OECD. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005. Disponível em: <www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/oslo2.pdf>. Acesso em: novembro de 2017

MARCONI, M; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, B. A. et al. **Terceiro setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico**. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 34, p. 71-89, 2015.

MARTIN, R. J.; OSBERG, S. **Social entrepreneurship: The case for a definition**. Stanford Social Innovation Review, Spring, p.29–39, 2007.

MELO NETO, F. FROES, C. **Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. NASSER, J. Monir. *Comunidades de Desenvolvimento*. Avia Internacional, 2002.

MEREGE, L. C.; BARBOSA, M. N. L. **3º Setor: reflexões sobre o marco legal**. São Paulo: FVG, 1998.

MODESTO, P. Reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 214, p. 55-68, out./dez. 1998.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo, 2002.

NICHOLLS, A. **The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 34, p. 611–633, 2010.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2004. Tese (Doutorado)-Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004.

_____. **Empreendedorismo Social: Da Teoria à Prática, Do Sonho à Realidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PACAGNELLA JR., A. C. **A inovação tecnológica nas indústrias do Estado de São Paulo: uma análise dos indicadores da PAEP**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (Fearp), Ribeirão Preto, 2006.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 4 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PEREZ, C. (1985). Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries. **World Development**, v. 13, n 3, p.441-463.

PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PRASZKIER, R.; NOWAK, A. **Social entrepreneurship theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2012.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. *Anais do SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO*. Porto, Portugal.

RABELO, L. S. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma sequência metodológica para a mensuração do processo de desenvolvimento sustentável. 2007. 170 f. Dissertação (Mestrado em Organização do Espaço e Desenvolvimento Sustentável) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza 2007. Disponível em: <<http://www.prodema.ufc.br/dissertacoes/160.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2007.

RIBEIRO, F. A.; VELOSO, A. N.; VIEIRA, A. V. Empreendedorismo social: uma análise via associativismo juvenil. **FEP Working Papers** – Research Work in Progress, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, número 330, agosto de 2009.

RIEG, D. L; ALVES FILHO, A. G. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP. **Revista Gestão & Produção**, 2003, v.10, n.3, p.293-310.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **In search of Non Profit Sector II**: The problem of classification Working Papers of the John Hopkins Comparative Non Profit Sector. Project n 3. Baltimore: The John Hopkins Institute for Policies Studies, 1992.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____ **The instability of capitalism**. *Economic Journal*, 1928, pp. 361-386. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

_____ **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. 1961.

SALERNO, M. S. e NEGRI, J. A. **Inovação, estratégias competitivas e inserção internacional das firmas da indústria brasileira**. 2005. Texto apresentado no seminário preparatório da 3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, Brasília, 2005.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of business ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.

SILVA, A. V. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 2009.112f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2009.

SPRADLEY, J. **Participant observation**. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1980.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 11-15, 2001.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et AL. (org) **Políticas públicas de apoio sociofamiliar/Curso de Capacitação de Conselhos Tutelares e Municipais**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001. p. 85-124.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVEDI, C.; STOKOLS, D. Social Enterprises and Corporate Enterprises. Fundamental Differences and Defining Features. **Journal of Entrepreneurship**, v.20, 2011.

TUDE, J; RODRIGUES, G. K. M. Organizações não governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe, v.6, 2007, Salvador. Anais Eletrônicos... Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

ULWICK, A. W. Turn customer input into innovation. **Harvard Business Review**, v. 80, n.1, p.91, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILLIAMS, A. Cresce a participação das ONG no desenvolvimento. **Finanças & Desenvolvimento**, v.10, n.4, p.31-33, dez. 1990.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARTE 1

- I. Qual é a demanda que a ABAN tem em relação a criação de um processo para institucionalizar ideias inovadoras que chegam até a organização?
- II. Para a ABAN, qual é a importância da inovação tendo em vista o contexto inserido?
- III. Existem voluntários que se envolvam com as questões ligadas à inovação na ABAN?
- IV. A ABAN já pensou nas etapas do projeto de estímulo à inovação?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARTE 2

- I. Em relação a apresentação, qual é a importância da apresentação do projeto para um voluntário?
- II. Em relação às inscrições, o que a ABAN acha acessível para que o voluntário consiga se inscrever no projeto?
- III. Qual é a opinião da ABAN em relação aos critérios de avaliação do projeto?
- IV. O que a ABAN acha da política de premiação como ferramenta motivadora do projeto?

APÊNDICE C – FORMULÁRIO ESTÍMULO À INOVAÇÃO

FORMULÁRIO ESTÍMULO À INOVAÇÃO		
SOLICITANTE		
NOME:		
E-MAIL:		
CPF:	ENDEREÇO:	
RG:		
DATA DE NASCIMENTO:	NÚMERO:	COMPLEMENTO:
TELEFONE (S):	CIDADE:	BAIRRO:
QUAL (IS) PROJETO(S) FAZ PARTE?		
INOVAÇÃO		
1.1 Qual é o nome sugerido para o projeto?		
1.2 Qual problema você está tentando solucionar?		
1.3 Por que você acha necessário solucionar este problema?		
1.4 Qual é a solução que você apresenta?		
1.5 Você sabe se já foi feito algo anteriormente para solucionar este problema? Se sim, o quê?		
1.6 Quantas pessoas você acredita que serão necessárias para te ajudar a solucionar este problema?		
1.7 Quais materiais e, qual quantidade de cada um, você acredita que serão necessários para solucionar este problema? (Responda de forma geral)		
1.8 Quanto tempo você acha que vai levar para solucionar este problema?		
1.9 Quanto você acha que vai custar para solucionar o problema?		
1.10 Espaço livre para comentários:		
PREMIAÇÃO		
2. A ABAN irá premiar as duas melhores ideias inovadoras. Quais os três prêmios que você gostaria de ganhar? A ABAN irá analisar as opções e tentar contribuir para que o seu pedido seja realizado, afinal, sua ideia irá ajudar mais pessoas e, em troca, iremos ajudar você também.		
1)		
2)		
3)		
Data: ____/____/____	Assinatura do Solicitante:	
	Assinatura ABAN:	

APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO							
NÚMERO DO FORMULÁRIO DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO:							
NOME DO AVALIADOR:							
AVALIAÇÃO							
ITEM	CRITÉRIO	ESCALA					JUSTIFICATIVA
		1	2	3	4	5	
1	TEMÁTICA DO PROJETO: Qual é a relevância do problema apresentado dentro do contexto atual da ABAN?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Totalmente importante	Justificativa critério 1:
2	JUSTIFICATIVA DO PROJETO: A justificativa apresentada pelo solicitante é relevante, isto é, quanto bem justificado está este projeto?	Sem relevância	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Totalmente relevante	Justificativa critério 2:
3	INOVAÇÃO: Como se avalia a significância da inovação apresentada?	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Justificativa critério 3:
4	VIABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS: O quanto é possível para a ABAN recrutar a equipe solicitada?	Impossível	Pouco possível	Possível	Muito possível	Totalmente possível	Justificativa critério 5:
5	VIABILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS: O quanto é possível para a ABAN recrutar o valor solicitado?	Impossível	Pouco possível	Possível	Muito possível	Totalmente possível	Justificativa critério 6:
6	ACESSIBILIDADE AO MATERIAL: O quanto é possível para a ABAN adquirir o material solicitado?	Impossível	Pouco possível	Possível	Muito possível	Totalmente possível	Justificativa critério 7:
7	DISPONIBILIDADE DE TEMPO: O quanto é possível para a ABAN ter a disponibilidade para executar este projeto?	Impossível	Pouco possível	Possível	Muito possível	Totalmente possível	Justificativa critério 8:
8	ALCANCE PLANEJADO: Qual é o alcance do projeto em relação às pessoas atingidas?	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto	Justificativa critério 9:
9	TIPO DE INOVAÇÃO: Qual é o tipo de inovação apresentada?	Inovação incremental: caracterizada por criar algo novo em relação a etapas de um processo		Inovação intermediária: criação de algo novo para a organização	Inovação radical: criação de algo novo para o mundo		Justificativa critério 9:
10	O Título do projeto definido pelo solicitante está coerente? Se não estiver, qual a sua sugestão?						RESULTADO:
REGRAS DE AVALIAÇÃO							
ITEM	REGRA	DETALHAMENTO					
1	ESCALA	A pontuação da escala é de 5 a 1, 5 sendo a maior nota e 1 a menor nota.					
2	ANÁLISE DO AVALIADOR	O avaliador deve dar sua nota de acordo com as respostas do "Formulário Estímulo à Inovação" preenchido anteriormente pelo solicitante.					
3	CAMPO "JUSTIFICATIVA"	Todos os avaliadores devem preencher todos os campos "JUSTIFICATIVA" referente a cada critério avaliado com o intuito de elucidar a nota atribuída.					
4	SIGILO	Todos os avaliadores devem manter sigilo sobre todos os projetos avaliados com o intuito de promover a transparência na classificação dos projetos.					
Data: ____/____/____		Assinatura do avaliador: _____					

APÊNDICE E – DIRETRIZES GERAIS

Diretrizes gerais:

Essas diretrizes visam orientar e direcionar o processo de inovação da ABAN como forma de possibilitar a participação igualitária de toda a população.

1) Participantes:

1.1) O projeto “Estímulo à inovação” é aberto a toda a população.

1.2) Para participar do projeto “Estímulo à inovação” não é exigida faixa etária mínima.

1.3) Se o participante for menor de idade, ele deverá ser acompanhado de um responsável que atuará como seu representante no projeto assumindo a função de solicitante para o menor.

1.4) Cada projeto deverá ter apenas um solicitante, caso a ideia seja de um grupo de pessoas, o próprio grupo deverá eleger entre si, um representante.

2) Comissão avaliadora:

2.1) O projeto será avaliado por uma Comissão.

2.2) A Comissão deverá ser composta por, no mínimo, 3 avaliadores.

2.3) A Comissão deverá ser composta pelo Diretor da ABAN, um membro do Departamento de Gestão de Pessoas e, no mínimo, um profissional externo que a própria ABAN irá convidar.

2.4) A comissão será montada ao fim de cada processo, ou seja, duas vezes ao ano.

3) O processo:

3.1) Os projetos serão avaliados durante o período de 06 (seis) meses. Logo, o prazo de inscrição será aberto duas vezes ao ano e cada período irá durar 180 dias.

3.2) Ao final de cada ciclo de 180 dias, dois projetos serão eleitos para serem colocados em prática e esta escolha será baseada nas duas maiores pontuações.

3.2.1) Em caso de empate, o desempate se dará pelos seguintes critérios necessariamente nessa ordem:

- Maior pontuação no item sobre viabilidade de Gestão de Pessoas.
- Maior pontuação no item sobre viabilidade de recursos financeiros.
- Maior pontuação no item sobre alcance planejado.

3.3) Todo o processo deverá ser acompanhado por um membro da ABAN e tal acompanhamento será validado em cada formulário utilizado no processo no campo destinado para o representante da ABAN.

3.4) A ABAN deverá disponibilizar acesso ao site para o participante que não tiver acesso a tal recurso.

4) O registro:

4.1) O candidato deverá acessar o site da ABAN e caso ele não tenha acesso à internet, ele deverá ir à ABAN e solicitar acesso ao site.

4.2) Após acessar o site da ABAN, o candidato deverá assistir, obrigatoriamente, ao vídeo de apresentação.

4.3) Após assistir ao vídeo de apresentação, o candidato deverá, também obrigatoriamente, preencher o “Formulário Estímulo à inovação”.

4.4) Após o preenchimento completo do Formulário, o candidato estará, automaticamente, concorrendo ao projeto.

4.5) A Comissão irá avaliar todos as ideias inovadoras inscritas ao final de 180 (cento e oitenta) dias corridos, a partir da data de divulgação da abertura das inscrições.

4.6) A ABAN irá divulgar os dois vencedores ao final do processo em um evento.

4.7) A ABAN, junto com os vencedores, irá por em prática os projetos escolhidos.

5) Premiação:

5.1) Ao preencher “Formulário Estímulo à Inovação” o solicitante irá responder uma questão sobre quais os três prêmios que ele gostaria de ganhar.

5.2) Quando os dois vencedores forem escolhidos, a ABAN irá avaliar as três opções de prêmios listadas por cada um e irá avaliar internamente o quanto conseguirá contribuir para que algum dos prêmios listados seja oferecido a cada vencedor.