

## **Inovação Social e Empreendedorismo: O caso do Projeto Incluir**

### **Autoria**

Francisco Vidal Barbosa - fvberlin@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Naira Cenachi Coelho - ncenachi@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Ciências Biológicas, Fisiologia e Farmacologia/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Leandro Martins Vieira - leandro.vieira.incluir@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Pedro Menezes de Araújo - pedromenezes98@gmail.com

Departamento de Estatística/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torga - elianatorga@gmail.com

Programa de Mestrado Profissional em Administração /Centro Universitario Una

Ricardo Medeiros - ricardo.med.adm@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo apresentar a inovação social empreendida pelo Projeto Incluir, cujas atividades voltadas para o setor de educação e orientação profissional são realizadas por voluntários e destinadas à população com vulnerabilidades sociais. Nessa pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso com análise do conteúdo de documentos e banco de dados por meio de técnicas qualitativas e de estatísticas descritivas. As informações obtidas e analisadas com base nas teorias de Inovação Social, Empreendedorismo Social e da metodologia de Teoria da Mudança, permitiram concluir que e os resultados do Projeto Incluir estão alinhados à missão, visão e valores. As conclusões desse estudo estão limitadas ao caso estudado e não podem ser generalizadas por referir-se a um contexto específico onde ocorre o empreendimento. Sugere-se a realização de um estudo aprofundado, para avaliação dos impactos, e um comparativo com outros empreendimentos (Multicasos), para o apontamento de outras experiências exitosas que possam inspirar os gestores para o enfrentamento dos desafios e peculiaridades de cada empreendimento. A procura pela resolução de problemas sociais não é um tópico novo, assim como a busca pelo entendimento de quais as estruturas organizacionais melhor se adequam a gestão dos empreendimentos sociais.

## INOVAÇÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO: O CASO DO PROJETO INCLUIR

Resumo: Este estudo tem como objetivo apresentar a inovação social empreendida pelo Projeto Incluir, cujas atividades voltadas para o setor de educação e orientação profissional são realizadas por voluntários e destinadas à população com vulnerabilidades sociais. Nessa pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso com análise do conteúdo de documentos e banco de dados por meio de técnicas qualitativas e de estatísticas descritivas. As informações obtidas e analisadas com base nas teorias de Inovação Social, Empreendedorismo Social e da metodologia de Teoria da Mudança, permitiram concluir que e os resultados do Projeto Incluir estão alinhados à missão, visão e valores. As conclusões desse estudo estão limitadas ao caso estudado e não podem ser generalizadas por referir-se a um contexto específico onde ocorre o empreendimento. Sugere-se a realização de um estudo aprofundado, para avaliação dos impactos, e um comparativo com outros empreendimentos (Multicasos), para o apontamento de outras experiências exitosas que possam inspirar os gestores para o enfrentamento dos desafios e peculiaridades de cada empreendimento. A procura pela resolução de problemas sociais não é um tópico novo, assim como a busca pelo entendimento de quais as estruturas organizacionais melhor se adequam a gestão dos empreendimentos sociais.

Palavras-Chaves: Empreendedorismo social, Inovação, Inovação social, Teoria da mudança.

### 1. Introdução

A busca pela resolução de problemas sociais não é um tópico novo, assim como o entendimento de que as atuais estruturas governamentais não conseguem resolver todas as questões existentes. Essas lacunas são oportunidades para desenvolver iniciativas que resultam em benefícios para a sociedade e aqueles que as visualizam dessa maneira são denominados empreendedores sociais (DEES, 1998a).

Entretanto, desenvolver soluções para as necessidades sociais não é um trabalho solitário, ele ocorre por meio de cooperação (BIGNETTI, 2011). Essas parcerias são importantes e os valores e premissas dos envolvidos têm impacto no crescimento das inovações sociais (VOLTAN; FUENTES, 2016).

Mas como podemos mensurar o resultado dessas inovações sociais? Como avaliar se elas estão cumprindo o objetivo pelo qual foram desenvolvidas? Essa não é uma tarefa fácil, pois, enquanto as medidas de mercado, como lucro ou market share, não geram ambiguidade, as métricas e ferramentas para se alcançar os resultados sociais podem ser contestadas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Considerando a importância desse tópico, o presente artigo apresentará um estudo de caso sobre uma inovação social baseada no voluntariado, que atende pelo nome fantasia de “Projeto Incluir”. Esse empreendimento social é um programa com atuação diversificada, que envolve as habilidades e conhecimentos dos voluntários, e que possui o objetivo de oferecer conhecimento e orientação profissional às pessoas que se encontram em situações socioeconômicas mais vulneráveis e aproximá-las da realidade de estudar em um campus de uma universidade federal. Para tal, são ofertadas atividades de extensão e cursos de idiomas, empreendedorismo, finanças pessoais, noções de direito, computação, dança, orientação profissional e desenvolvimento pessoal.

Todas as funções, desde a de professor até a de gestor, são desempenhadas por pessoas dispostas a doar seu tempo, conhecimento e experiências sem remuneração, ou seja, voluntários. Desde o início desse projeto, em 2010, a quantidade de alunos, voluntários,

disciplinas ofertadas e salas ocupadas cresceu consideravelmente, sempre mantendo o foco de criar valor social e aumentar o bem-estar dos cidadãos envolvidos.

Este artigo, portanto, tem como intuito responder a duas questões: “Quais os principais resultados do Projeto Incluir?” e “Os mesmos estão alinhados à missão, visão e valores?”. Para tal, serão apresentados dados relacionados ao crescimento histórico e ao desenvolvimento organizacional, que foram classificados por meio da Teoria da Mudança como outputs e resultados dessa inovação social.

## 2. Referencial Teórico

Para os economistas clássicos e neoclássicos a inovação não era um assunto de preocupação central, mas um processo exógeno, algo que não precisava ser explicado. Entretanto, após a década de 1950, a importância da inovação foi reconhecida e o campo de estudo sobre o tema se desenvolveu, exercendo influência sobre a inovação social (MULGAN, 2006).

### 2.1. Inovação

O termo inovação pode ser bastante amplo. Inovar é buscar alternativas para solucionar problemas (FILHO, 2013) que são relevantes para o ambiente (KNIGHT, 1967). É um processo relacionado à descoberta, desenvolvimento e experimentação (DOSI; PAVITT; SOETE, 1990), colocando em prática uma invenção, ou seja, uma ideia (FAGERBERG, 2004) e explorando-a com sucesso (DTI, 2003).

A inovação consiste de várias etapas, como a geração da ideia, o desenvolvimento e a implementação (THOMPSON, 1965). Existem inovações que são novas apenas para a empresa, ou seja, já estão presentes em outras organizações. Entretanto, também podem ser pioneiras para determinado mercado ou até completamente novas para o mundo, as quais são chamadas radicais (OECD; EUROSTAT, 2005). Além disso, elas podem envolver pequenas melhorias, sendo denominadas incrementais, ou podem gerar um rompimento na maneira como o mercado ou as organizações funcionam, conhecidas como disruptivas (MORRIS, 2006).

Esse esforço para gerar uma mudança pode ter como objetivo o fator econômico ou social (DRUCKER, 2002), sendo o segundo denominado inovação social e o foco deste trabalho. Este campo da inovação têm crescido devido às iniciativas e pessoas que atuam em prol da melhoria nas condições de vida nas sociedades locais (MULGAN, 2012), mas, apesar desse desenvolvimento e da disseminação do termo por diversas áreas e em várias pesquisas, não existe um consenso sobre a sua definição (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

A inovação social se refere à busca por novas soluções para problemas sociais, que resultem na melhoria do bem-estar do indivíduo e da comunidade (OECD, 2018). Essas soluções podem ser produtos, serviços e modelos que atendem às necessidades sociais e criam novas relações e colaborações, resultando em benefício para a sociedade e aumento da capacidade de agir e de atuar no problema (MULGAN, 2012). Portanto, as atividades desenvolvidas têm o intuito de atender a uma necessidade social. Além disso, a inovação social é difundida por organizações que não são orientadas pela finalidade de maximização do lucro, como ocorre em firmas empresariais (MULGAN, 2006), e cujos objetivos principais são demandas voltadas para a criação de valor social, o aumento do bem-estar e o desenvolvimento de aptidões. Esses propósitos resultam em julgamentos rigorosos quanto ao desempenho, ou seja, se a inovação funciona ou não (MULGAN, 2012).

Considerando essas definições e finalidades descritas, a inovação social atua exatamente naqueles problemas críticos que as atuais estruturas governamentais e políticas públicas não conseguem resolver, como mudanças climáticas, epidemias e desigualdade. Para isso, ela utiliza novos modelos de colaboração e cooperação quando comparada à inovação

voltada para o mercado ou para os setores tecnológicos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Nicholls e Murdock (2012) distinguem a inovação social em três níveis:

- Incremental: identifica e resolve falhas existentes no mercado;
- Institucional: reestrutura padrões e estrutura para criar novos valores sociais;
- Disruptivo: altera as referências, mudando o sistema e a estrutura social.

Se o mundo fosse um lugar estável, onde não houvesse descontentamento, não haveria muita necessidade de inovação (CAULIER-GRICE; MULGAN; MURRAY, 2010). De maneira semelhante, outro grande fator que impulsiona as inovações é a consciência na lacuna do que existe e o que deveria ser feito pelos governos, empresas privadas e ONGs (organizações não governamentais). A seguir estão descritos alguns campos que apresentam grandes oportunidades de inovações sociais (MULGAN et al., 2008):

- Aumento da expectativa de vida: aposentadorias e pensões, cuidado ao idoso, urbanismo e combate ao isolamento.
- Mudanças climáticas: organização de cidades, transporte, energia e habitação.
- Diversidade entre países e cidades: escolaridade, ensino de idiomas, moradia, acolhimento a refugiados e moradia.
- Desigualdade: busca de oportunidades iguais, violência e doenças mentais.
- Aumento de doenças crônicas: câncer, artrite, depressão, diabetes, doenças cardíacas entre outras.
- Problemas comportamentais e de afliência: alcoolismo, obesidade, subnutrição, sedentarismo, drogas e jogos de azar.
- Transição para idade adulta: orientação vocacional, sentimental e de estilo de vida.
- Felicidade: descompasso entre crescimento econômico e indicadores de felicidade.

Todos esses campos listados possuem propostas e soluções que não funcionam completamente ou são insuficientes. Alguns deles estão ligados a interesses de determinados grupos políticos e econômicos, que, muitas vezes, lucram com os problemas e nada fazem para mudar o *status quo*. Com isso, é gerado um sofrimento humano que é desnecessário, uma vez que o potencial emancipatório não é completamente realizado (MULGAN et al., 2008).

## 2.2. Empreendedorismo social

O empreendedor social é considerado um agente de mudanças que desenvolve inovação voltada para o setor social (DEES, 1998a), ou seja, os desafios envolvem a busca por soluções sustentáveis e eficazes para problemas sociais (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004). O empreendedorismo social combina a disciplina de uma empresa, cujo objetivo é o lucro, à missão social, se encaixando na lacuna criada pelo governo e pelas instituições que atuam nesse setor e são consideradas ineficientes. Ele substitui a criação de valor mensurada pela geração de riqueza por elementos como melhoria social, bens públicos e benefícios para aqueles que não podem pagar (DEES, 1998a).

Apesar de o tema empreendedorismo social estar ganhando reconhecimento e interesse acadêmico, o que resulta na criação de programas de ensino e pesquisas voltados para essa finalidade, ainda não há consenso sobre o assunto, ou seja, ele ainda está em fase de consolidação teórica (DEES; ANDERSON, 2006). Dentre as escolas identificadas por Dees; Anderson (2006), que são voltadas à necessidade de novas abordagens para o combate de problemas sociais, tem-se a Escola da Inovação Social, cujo pensamento é orientado para indivíduos ou organizações que buscam resolver as demandas coletivas de forma inovadora, revolucionando os padrões de criação de valor (BRAVO, 2016). Essa visão é muito próxima ao empreendedor definido por Schumpeter (1997), que é aquele que reforma ou revoluciona o padrão da produção. Logo, essa vertente defende que esse tipo de empresa não precisa, necessariamente, gerar renda. Além disso, cabe ao empreendedor social identificar uma série

de recursos, tais como pessoas, imóveis e equipamentos urbanos subutilizados; e encontrar uma forma de colocá-los a serviço para satisfazer as necessidades sociais (DEES; ANDERSON, 2006).

Independente da vertente associada, Dess; Anderson (2006) destacam que os empreendedores sociais desempenham os seguintes papéis como agentes da mudança:

- Adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado);
- Reconhecer e buscar novas oportunidades para servir essa missão;
- Agir ousadamente, sem estar limitado pelos recursos atualmente em mãos;
- Expor um senso elevado de responsabilidade aos grupos atendidos em relação aos resultados criados.

Portanto, existe uma extensa gama de produtos, serviços e modelos de negócios que podem ser realizados por empreendedores sociais, os quais podem ter orientações totalmente filantrópicas ou mesmo comerciais, com diversas variações entre eles. A grande maioria dos empreendimentos possuem características presentes na combinação dos elementos descritos no Figura 1, que considera o modelo proposto por Dees (1998b).

		Puramente filantrópico	←————→	Puramente comercial
<b>Motivação</b>		Apelo a boa vontade	Motivação mista	Apelo aos interesses individuais
<b>Métodos</b>		Missão Orientada	Equilíbrio entre missão e mercado	Impulsionado pelo mercado
<b>Objetivos</b>		Criação de valor social	Criação de valor social e econômico	Criação de valor econômico
<b>Stakeholders chave</b>	Beneficiários	Gratuidade	Taxas subsidiadas e/ou mistura pagantes com contemplados com gratuidade	Pagamento integral de taxas de mercado
	Capital	Doações e subsídios	Capital fornecido a taxas abaixo do mercado e/ou doações	Taxa de mercado de capitais
	Força de trabalho	Voluntários	Salários abaixo do mercado e/ou mistura de voluntários com trabalhadores remunerados	Remuneração de mercado
	Recursos	Doações em espécie	Descontos especiais e/ou a mistura de contribuição em espécie com preço total	Valores de mercado

Figura 1: Espectros do Empreendedorismo Social

Fonte: Adaptado de (DEES, 1998b, p. 60).

### 2.3. Teoria da Mudança

A teoria da mudança é uma ferramenta de planejamento de resultados a partir da visualização do como e do por que uma mudança poderá ocorrer, ou seja, ela se baseia no entendimento das relações entre atividades e resultados. O processo de análise e reflexão tem início no entendimento do contexto, das necessidades atuais. Em seguida são identificados os itens relacionados à eficiência do projeto: entradas (*inputs*), atividades e saídas (*outputs*). As entradas se referem aos recursos, tais como pessoas, equipamentos e infraestrutura. As atividades são as intervenções, as ações realizadas, e as saídas são os produtos e serviços entregues. Por fim, os resultados tangíveis (*outcomes*) representam a eficiência do projeto e podem ocorrer em curto, médio e longo prazo, sendo o último denominado impacto (ALLEN; CRUZ; WARBURTON, 2017).

Portanto, a teoria da mudança relaciona elementos de maneira lógica, simples e criativa, e busca entender o impacto dos produtos e serviços resultantes das intervenções realizadas em determinada realidade e para o público definido (ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO; MOVE SOCIAL, 2017). A relação entre cada elemento pode ser visualizada na Figura 2.

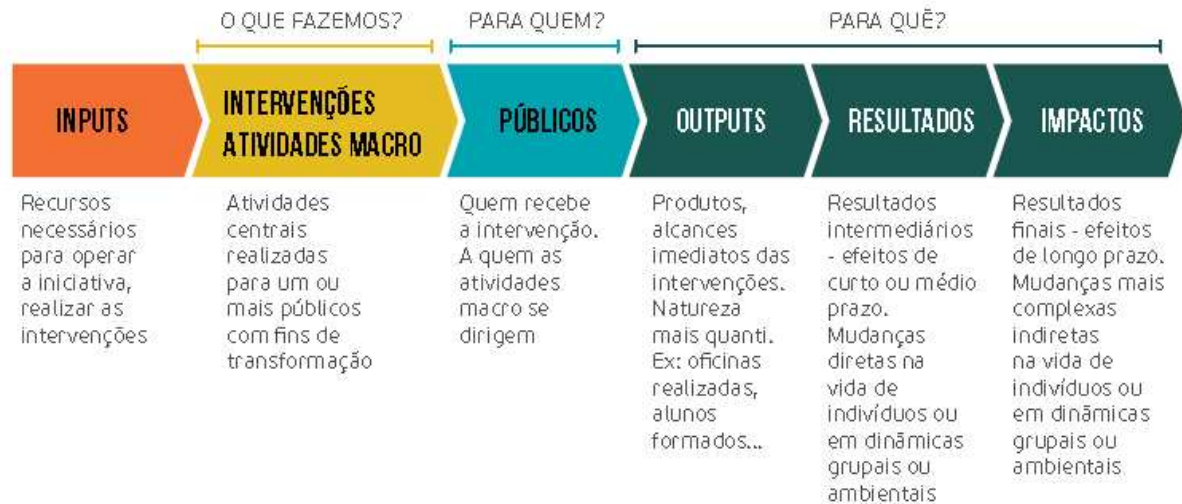


Figura 2: Teoria da Mudança

Fonte: ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO; MOVE SOCIAL (2017, pg. 27).

Essa ferramenta pode ser utilizada para planejar futuras intervenções, estudar, compreender e corrigir atividades já em andamento, facilitar a visualização sistêmica da iniciativa, engajar os envolvidos e revisar estratégias antes de uma avaliação (ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO; MOVE SOCIAL, 2017). Ela foi desenvolvida para avaliar iniciativas voltadas para a comunidade e cujos impactos sociais são difíceis de mensurar por meio de métodos experimentais. Apesar de não utilizar métodos estatísticos, essa estrutura apresenta os impactos sociais por meio da relação causal entre atividades e produtos, ou seja, por meio da conexão entre o problema, as ações, as mudanças resultantes e os principais resultados alcançados (CLARK et al., 2004).

Seu uso se tornou popular e começou a ser amplamente aceito nos anos 1990, quando foi utilizado para avaliar iniciativas comunitárias abrangentes (CCI - comprehensive community initiatives), que buscam resultados em diversos níveis e permeiam vários setores, como educação, saúde, moradia e emprego. Esse aumento de popularidade ocorreu, pois os métodos tradicionais de avaliação apresentavam muitas limitações para intervenções de alta complexidade (HANNUN; MARTINEAU; REINELT, 2006). Enquanto outras teorias dependem de dados em nível individual, não direcionam as análises para a eficácia da iniciativa e não conseguem explicar como e por que as atividades geram determinados efeitos ou não alcançam os resultados previstos, a Teoria da Mudança tem a vantagem de abordar diretamente tais questionamentos (WEISS, 1995).

Entretanto, assim como qualquer teoria, essa também apresenta algumas desvantagens. Weiss (1995) detalha quatro problemas:

- **Teorização:** é uma tarefa difícil e complexa chegar a um consenso sobre a teoria da mudança e divulgá-la, formal ou informalmente, permitirá a crítica do processo por vários setores;
- **Medição:** algumas etapas da teoria da mudança são complicadas e de difícil mensuração, podendo, inclusive, não ser uma medida quantitativa;
- **Teste:** dificuldade em formular regras de decisão para apoiar ou rejeitar uma teoria caso as hipóteses e o que se pretende ou não alcançar não sejam bem definidos;
- **Interpretação:** não é garantido que teorias que explicam o sucesso de determinadas iniciativas possam ser generalizadas e que sua reprodução siga a mesma lógica e gere os mesmos resultados. Isso acontece, pois, mesmo com uma base de dados disponível, podem existir circunstâncias não mensuráveis e atributos específicos de cada local que contribuem para o sucesso observado.

Considerando que o presente estudo envolve uma inovação social, cujos resultados planejados podem ser alcançados por meio de um conjunto de atividades simultâneas e relações complexas entre os envolvidos, a Teoria da Mudança foi utilizada para a melhor compreensão dos efeitos dessa intervenção, conforme sinaliza Weiss (1995).

### 3. Metodologia

A escolha metodológica utilizada foi o estudo de caso, pois esta pesquisa tem o intuito de analisar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas, que o pesquisador não tem controle (YIN, 2001).

Este estudo utilizou-se da pesquisa documental nos arquivos históricos de constituição e desenvolvimento do Empreendimento Social estudado, Projeto Incluir, conforme Yin (2001). Esses documentos são considerados fontes primárias, por serem compilados pelos autores (MARCONI; LAKATOS, 2003) e por ser um material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou seja, pode ser reelaborado conforme os objetivos propostos pelos pesquisadores (GIL, 1999).

Desta feita, as fontes documentais utilizadas são provenientes principalmente dos relatórios de gestão do projeto. Como referencial tem-se o Manual do Voluntário, o Cadastro dos Voluntários, que é realizado pelo setor de Recurso Humanos denominado REDi, e informações fornecidas pela coordenação geral.

Já os dados relacionados aos alunos são oriundos do banco de dados do Projeto Incluir. O sistema desenvolvido por voluntários é utilizado efetivamente desde o segundo semestre de 2014 e possui todas as informações relacionadas ao cadastro dos estudantes, como turmas, notas, frequências e outras informações de interesse do Projeto. O referido banco utiliza a linguagem SQL (*Structured Query Language*, ou Linguagem de Consulta Estruturada) e o tratamento dos dados foi realizado por meio dos softwares de análise estatística R e Strata®, e apresentado de forma descritiva.

A análise dos fatores determinantes dos resultados alcançados e a elaboração da conclusão com base na mesma, considerando a complexidade das iniciativas voltadas para comunidades e da mensuração e compreensão dos efeitos dessas intervenções (WEISS, 1995), foram desenvolvidas por meio da metodologia denominada Teoria da Mudança. Buscou-se entender, portanto, a relação entre as atividades e resultados do Projeto Incluir, com o intuito de verificar se as intervenções realizadas são eficientes em curto e médio prazo, em outras palavras, se o empreendimento social cumpre o propósito pelo qual foi criado, considerando missão, visão, valores e objetivos definidos. Para tal, foram mapeados os *outputs* e resultados do Projeto Incluir e foi avaliado se os mesmos estão alinhados com a proposta dessa inovação social. A eficiência em longo prazo não faz parte do escopo deste artigo.

### 4. O Projeto Incluir

O conceito do Projeto Incluir foi idealizado por um Professor Titular da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Para transformar essa ideia em uma inovação, ou seja, colocá-la em prática, esse empreendedor social iniciou a primeira turma no ano de 2010 em uma sala contendo doze alunos na Faculdade de Ciências Econômicas - FACE. Esses estudantes faziam parte do quadro de funcionários terceirizados da segurança e serviços gerais e demonstraram interesse em aprender sobre Direito, Inteligência Emocional, Empreendedorismo e Educação Financeira. Os voluntários nessa época eram o próprio professor e pessoas convidadas por ele para ministrar curso das áreas de psicologia, direito e finanças, que doavam o seu tempo e conhecimento nas manhãs de sábado (PROJETO INCLUIR, 2018).

Aos poucos essa inovação social atraiu estudantes e profissionais dispostos a serem voluntários, o que tornou possível a oferta de outras disciplinas, como o Inglês Instrumental para Eventos. Esse curso, elaborado em três módulos, tinha como objetivo preparar trabalhadores do setor de serviço, como taxistas e vendedores, para atender ao público estrangeiro durante a Copa do Mundo de Futebol de 2014.

A oportunidade de ter acesso a essas aulas de forma acessível e o aumento de pessoas dispostas a doar conhecimento e tempo, fez com que seis salas da FACE fossem utilizadas por mais de 300 alunos por semestre até o ano de 2012. Nesse momento, o projeto recebeu o apoio da Escola de Engenharia, que permitiu a utilização do Prédio 4 aos sábados e, posteriormente, as salas de aula do Bloco 3. O projeto também conta com a parceria da Fundação Christiano Ottoni (FCO), que fornece suporte e gestão na parte financeira e contábil, e da Fundação Mendes Pimentel (PROJETO INCLUIR, 2018).

No primeiro semestre de 2018 o empreendimento social utilizou 23 salas de aula, 5 laboratórios de informática e o Hall de Entrada da Escola de Engenharia para acomodar os 981 alunos inscritos (que contribuem com a taxa de inscrição, isentos e cotistas da Cruz Vermelha, Fundação Cristiano Ottoni, funcionários da UFMG e familiares, Comunidades Capitão Eduardo e Pedreira Prado Lopes) e os 128 voluntários, que atuam tanto na parte do ensino, como nas áreas de pesquisa, recursos humanos, tecnologia da informação, marketing, gestão e demais atividades de apoio. Dentre os cursos disponíveis, tem-se inglês adulto e infantil, espanhol, português, apoio escolar, matemática, noções básicas de direito, informática, educação financeira, empreendedorismo e negócios, forró, capoeira e artesanato.

Inicialmente denominado “Formação em Cidadania e Inclusão Social através do Voluntariado”, esse empreendimento social passou a se chamar “Projeto Incluir” em 2013, quando também ganhou a sua identidade visual. Nesse ano, os voluntários também iniciaram a elaboração de materiais didáticos, como apostilas e apresentações em Power Point, para facilitar o ensino e a aprendizagem.

Com o crescimento do Projeto Incluir, tornou-se necessário um maior controle e gerenciamento da informação. Em 2014, com a participação de profissionais da área de tecnologia da informação, foi possível desenvolver um sistema no qual são inseridos os dados dos alunos, tais como nome, contato, cursos, notas e frequências. Esse banco de dados fornece maior confiabilidade no controle das aprovações e na emissão de certificados, assim como auxilia a equipe da gestão a planejar as inscrições e os recursos dos semestres seguintes.

A estrutura desse empreendimento social também precisou crescer ao longo dos anos. Inicialmente ela se baseava no conceito de resolução de problemas, sem a criação de funções, devido à escassez de voluntários. Atualmente, é possível direcionar pessoas para atividades específicas, o que permitiu a definição de um organograma consolidado.

É possível verificar no organograma (Figura 3), que nos níveis mais estratégicos o Projeto Incluir conta com uma diretoria, responsável por garantir os valores e representar o empreendimento social; assessorias, que fornecem suporte estratégico e financeiro; e a gerência administrativa, cujos objetivos são coordenar os setores de execução e avaliar iniciativas e novos projetos. Dentre as áreas responsáveis pela execução, é possível citar como principais funções:

- REDi: recrutamento, treinamento e gestão dos voluntários;
- Secretaria: gerenciamento dos dados dos alunos;
- Coordenação dos Cursos: gestão dos núcleos de ensino
  - Coordenações de ensino: organização dos cursos;
- Marketing: identidade visual, comunicação interna e externa;
- Tecnologia da Informação: desenvolvimento de sistemas e gerenciamento do banco de dados;



- Pesquisa: coleta e análise de dados do Projeto Incluir;
- Espaço Vital: fornecimento de lanches e almoço para os voluntários.

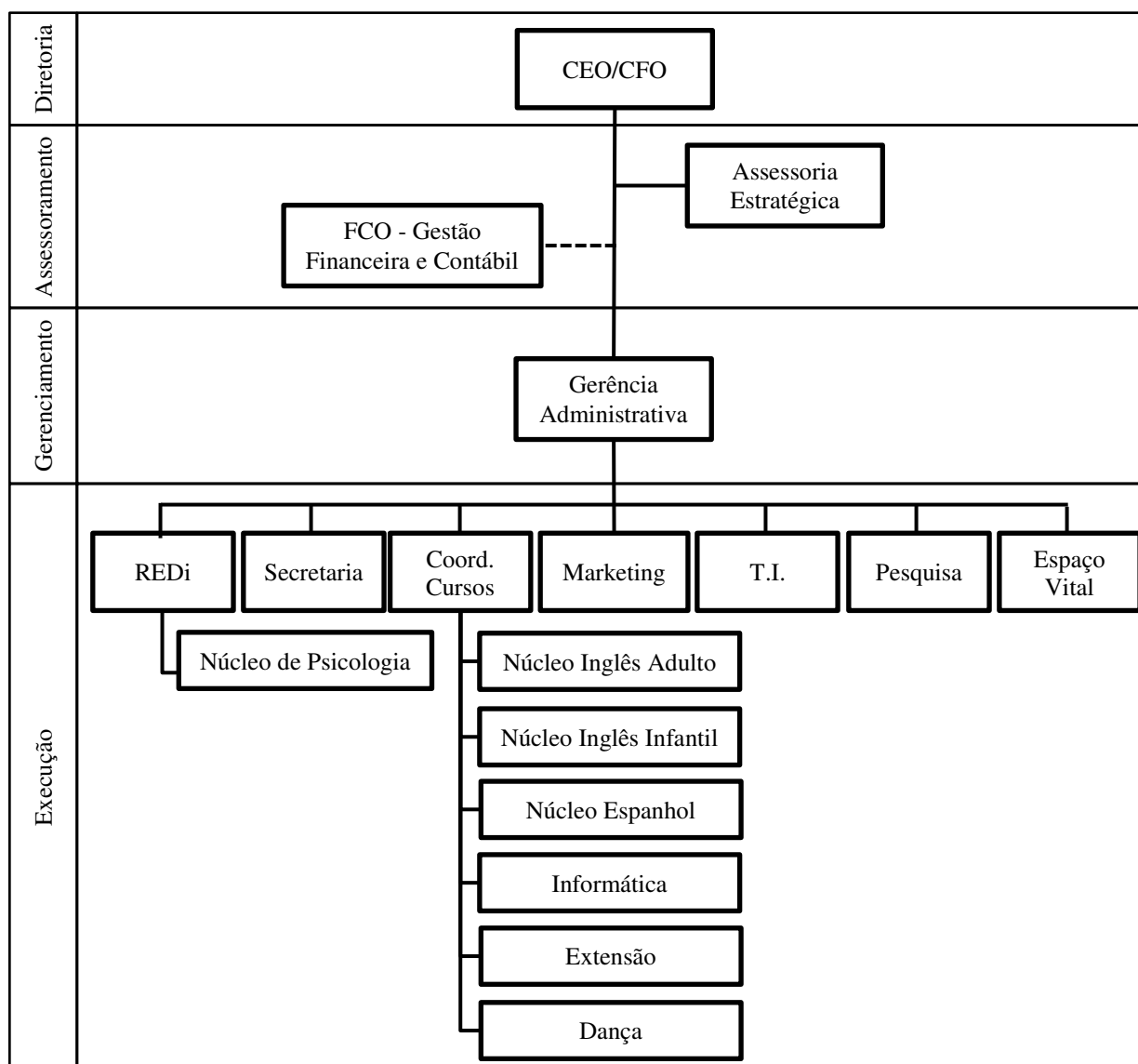


Figura 3: Organograma do Projeto Incluir  
Fonte: Adaptado de Projeto Incluir (2018).

Além do aumento de voluntários, a diversidade de conhecimentos, habilidades, níveis de escolaridade e formações também auxiliam nessa subdivisão de tarefas e aumento dos cursos ofertados. Atualmente o projeto conta com pessoas que possuem desde o ensino médio completo até doutores. Dentre as formações no ensino superior, podemos citar: administração, artes visuais, biologia, direito, economia, engenharias, história, letras, medicina, psicologia, química, relações internacionais, turismo, entre outros.

Os cursos ofertados têm duração de um semestre, podendo ter diversos níveis, como os de idioma. As inscrições ocorrem presencialmente e são abertas à comunidade, sendo que nos primeiros anos do projeto o único pré-requisito era a doação de alimentos não perecíveis. No ano de 2013 as aulas tinham duração de uma hora e trinta minutos e, devido a menor quantidade de voluntários e salas disponíveis, eram distribuídas em três horários: 08:30 às 10:00, 10:30 às 12:00 e 12:30 às 14:00. Atualmente os cursos têm duração de duas horas e são

ofertados em dois horários, sendo o primeiro de 08:00 às 10:00 e o segundo de 10:30 às 12:30.

Os alimentos recebidos são doados para comunidades, instituições de caridades, creches e igrejas na região de Ibirité e Belo Horizonte, localizadas em bairros como Cabana, Madre Gertrudes, Betânia, entre outros. Dentre as mais conhecidas, podemos citar a Associação São Vicente de Paulo e a Aliança da Misericórdia. Além disso, o projeto também presta auxílio aos estudantes mais necessitados, disponibilizando a isenção na inscrição, fornecendo lanche e transporte entre a comunidade e o local da aula, a UFMG.

#### 4.1. Missão

“Incluir pessoas por meio do acesso ao conhecimento e novas experiências visando à formação de cidadãos solidários, conscientes de seu papel social e político, a fim de se tornarem protagonistas de um mundo melhor e sustentável” (PROJETO INCLUIR, 2018, p. 7).

#### 4.2. Visão

“Contribuir na construção de uma sociedade inclusiva, solidária e justa, buscando atingir o bem-estar social” (PROJETO INCLUIR, 2018, p. 7).

#### 4.3. Valores

Os valores desse empreendimento social são: inclusão, solidariedade, generosidade, gratidão e “atendimento à família para o fortalecimento dos valores e laços afetivos” (PROJETO INCLUIR, 2018, p. 8).

#### 4.4. Objetivos

Os principais objetivos do Projeto Incluir são: inclusão da “população em situação de vulnerabilidade social e econômica”, contribuição para a “melhora da autoestima e autoconfiança dos alunos”, incentivo ao “desenvolvimento pessoal e profissional dos voluntários e alunos” e compartilhamento e disseminação de “conhecimentos e práticas de desenvolvimento pessoal” (PROJETO INCLUIR, 2018, p. 9).

### 5. Resultados e discussões / Análise de dados

A análise dos dados considerou o período entre os primeiros semestres de 2015 (2015/1) e 2018 (2018/1). Dentre os principais *outputs* do Projeto Incluir, tem-se a quantidade de cursos ofertados e o número de matrículas realizadas por semestre. Esses resultados imediatos estão coerentes com o conceito de inclusão abordado na missão, visão e valores do empreendimento social. O acesso ao conhecimento e às novas experiências, citados na missão, têm início no momento em que o cidadão realiza a matrícula na disciplina.

Conectado aos *outputs*, tem-se os resultados. Dentre esses efeitos em curto e médio prazo, pode-se citar o aumento de quantidade de alunos matriculados. A Figura 4 apresenta o número de inscrições realizadas, o qual considera tanto os alunos que contribuem com a taxa de inscrição, quanto os isentos e cotistas, como os provenientes das comunidades carentes.

É possível verificar na Figura 4 que a quantidade de matrículas é maior do que a de alunos, fato que ocorre devido à possibilidade de uma pessoa se inscrever em mais de um curso, ou seja, ela pode ter até duas matrículas, considerando os horários das aulas. Ainda assim, é possível verificar na Figura 4 que essa opção é pouco explorada, pois, em média, apenas 14,4% dos estudantes fizeram inscrição em duas disciplinas.

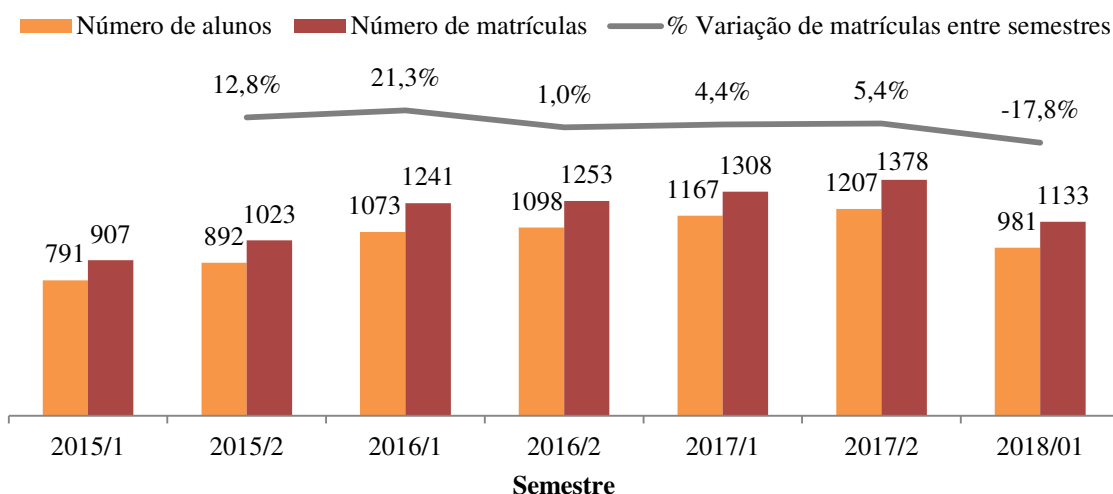


Figura 4: Quantidade de alunos no Projeto Incluir por semestre  
Fonte: base de dados Projeto Incluir (2018).

Os dados também mostram que o projeto teve um acréscimo médio de 9,0% de alunos entre 2015/1 e 2017/2, sendo que os primeiros semestres apresentam os maiores crescimentos no número de matrículas: 12,8% e 21,3%, respectivamente. Esses valores se tornam consideravelmente menores entre 2016/2 e 2017/2 (1,0%, 4,4% e 5,4%). A primeira redução, de 17,8%, ocorreu em 2018/1, mas, ainda assim, a quantidade de matrículas nesse semestre foi 24,9% maior do que 2015/1. Vale ressaltar que em 2018/1 as inscrições foram parcialmente online e essa alteração no processo pode ter influenciado o resultado negativo, considerando o público alvo do empreendimento social.

Além do aumento de inscritos para os cursos disponíveis, também pode ser classificado como resultado o crescimento na quantidade de estudantes que fazem rematrícula, ou seja, alunos que continuam no Projeto Incluir no semestre seguinte. A Figura 5 exemplifica essa tendência, ao mostrar que 31,7% dos inscritos em 2015/1 já frequentavam o projeto no semestre anterior (2014/2) e que esse valor aumentou para 60,6% em 2018/1, sendo o semestre com maior número de rematrículas. Nos períodos de 2016/2, 2017/2 e 2018/1 mais da metade das inscrições foram realizadas por veteranos no Projeto Incluir.

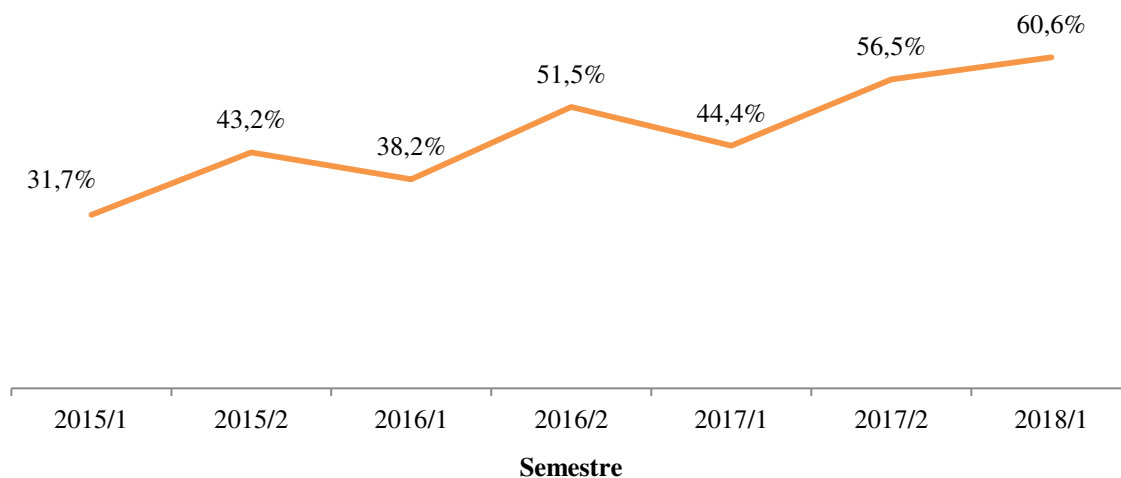


Figura 5: Porcentagem de rematrícula dos alunos no Projeto Incluir por semestre  
Fonte: base de dados Projeto Incluir (2018).

Analisando mais detalhadamente essas rematrículas, é possível verificar que 42,0% de todos os alunos que constam na base de 2015/1 a 2018/1 permaneceram por, pelo menos, dois semestres no projeto. Essa porcentagem se reduz à medida que o tempo aumenta, conforme Figura 6. Vale ressaltar que dentre os 57,0% de estudantes considerados novatos, podem existir alunos que frequentaram o Projeto Incluir nos anos anteriores, porém este estudo considera apenas a base de dados proveniente do sistema desenvolvido no ano de 2014.

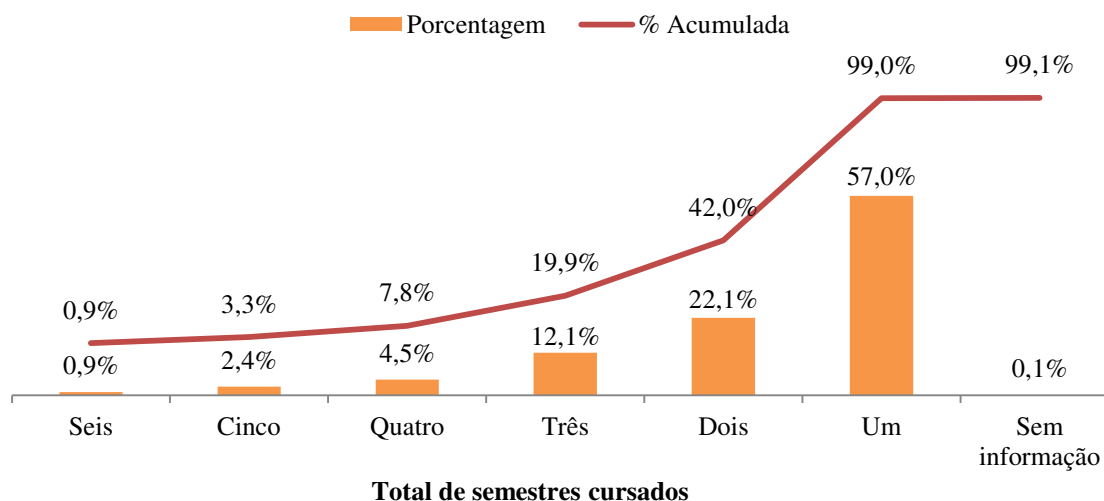


Figura 6: Porcentagem de alunos x Quantidade de semestres cursados  
 Fonte: base de dados Projeto Incluir (2018).

Para acompanhar o aumento de alunos e, conseqüentemente, de demanda e atividades, a quantidade de voluntários também precisou crescer. Essa necessidade de aumentar os recursos do empreendimento social também pode ser contabilizada dentre os resultados. Na Figura 7, que apresenta o número de voluntários entre 2015/1 até 2018/1, é possível verificar que existe uma oscilação entre os semestres, sendo sempre maior no segundo. Apesar dessa variação, o crescimento de pessoas que aderem ao projeto foi de 7,6%, quando comparamos o período, e chega a 43,0%, se analisarmos os semestres com menor e maior quantidade de participantes (2017/1 e 2015/2, respectivamente).

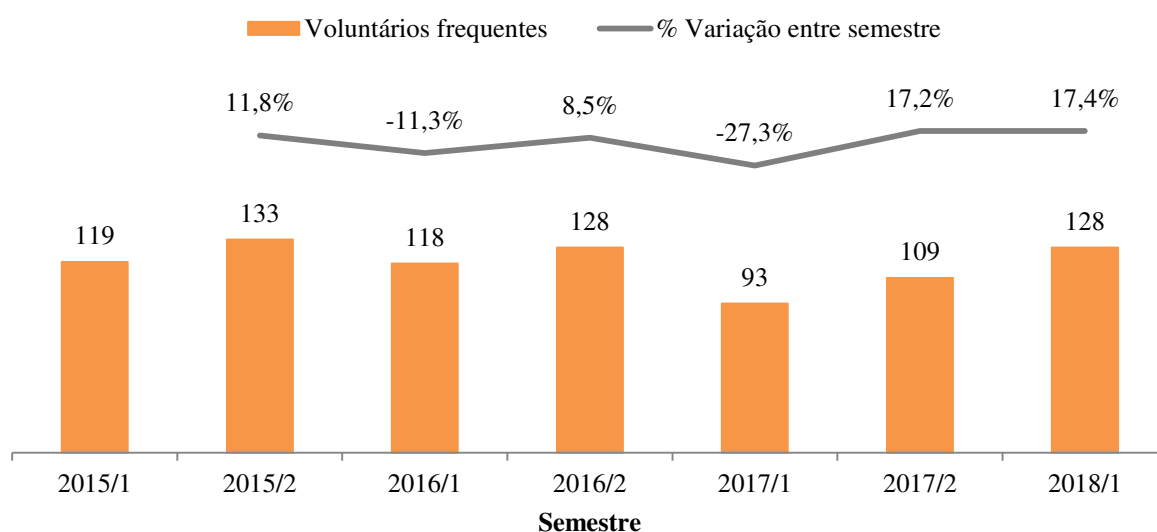


Figura 7: Quantidade de voluntários do Projeto Incluir por semestre  
 Fonte: base de dados Projeto Incluir (2018).

De maneira semelhante, houve um aumento no número de salas e laboratórios necessários para acomodar os alunos e para os voluntários desempenharem atividades de suporte, como atendimento ao estudante, reuniões gerenciais e dos núcleos de ensino. Não foram incluídos nessa análise, disponível na Figura 8, o Espaço Vital, a sala de armazenamento de materiais do Projeto Incluir e o Hall de Entrada da Escola de Engenharia, sendo o último um ambiente compartilhado pelas aulas de capoeira e dança.

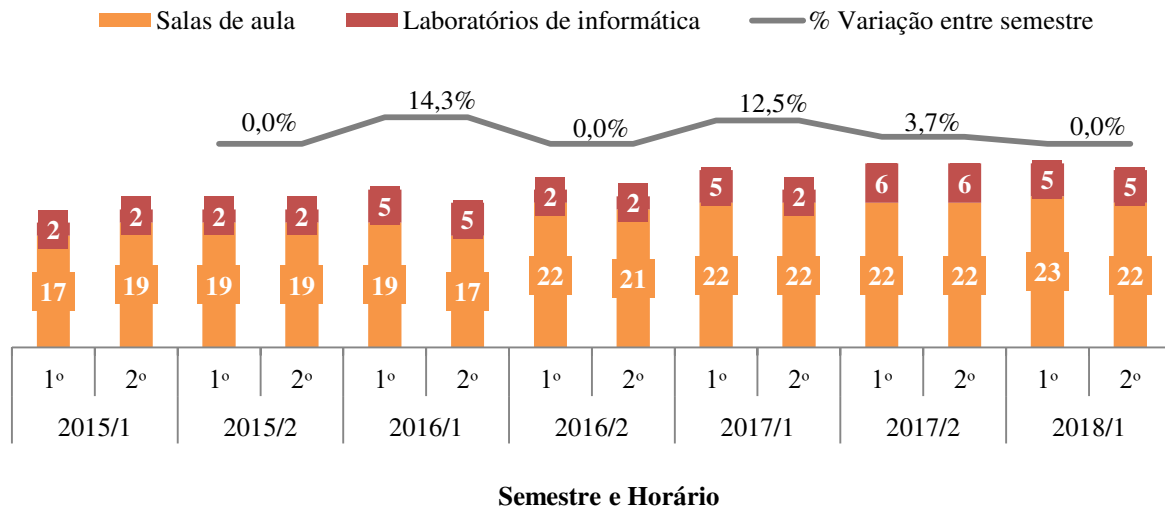


Figura 8: Quantidade de salas e laboratórios de informática utilizados pelo Projeto Incluir por semestre  
Fonte: base de dados Projeto Incluir (2018).

Entre o período de 2015/1 e 2018/1, houve um crescimento de 33,3% na utilização do espaço, sendo que a quantidade de salas aumentou de 19 para 23 e de laboratórios de informática de 2 para 5. As variações mais expressivas ocorreram nos primeiros semestres de 2016, com 14,3%, e de 2017, com 12,5%.

Essa expansão sinalizada na Figura 8 pode ser explicada tanto pela criação de níveis, como o caso do Inglês Adulto que atualmente possui quatro níveis e o Inglês Infantil que possui seis, quanto pela oferta de novas matérias. Com mais recursos, disciplinas ofertadas em conjunto foram separadas, como é o caso do “Empreendedorismo, Negócios e Educação Financeira”, que foi subdividido em “Empreendedorismo e Negócios” e “Educação Financeira”. O mesmo aconteceu com o “Reforço Escolar”, que foi separado em duas ênfases “Ciências, Física, Matemática e Química” e “Língua Portuguesa, Inglês, História e Geografia” e, posteriormente, houve o acréscimo de uma sala apenas para a matéria “Matemática”.

## 6. Conclusões

Como qualquer inovação, o Projeto Incluir passou pelas etapas de geração da ideia, desenvolvimento e implementação. Esse processo não foi rápido, assim como o crescimento, que ocorreu de maneira gradual e com base na construção de cooperações e parcerias, como as estabelecidas com a Escola de Engenharia da UFMG, que sedia o projeto, a Fundação Christiano Ottoni, que auxilia na gestão financeira e contábil, e a Fundação Mendes Pimentel.

Diante das características apresentadas, pode-se classificar o Projeto Incluir como um empreendimento pertencente à Escola de Inovação Social, citada por Bravo (2016); Dess; Anderson (2006), uma vez que não possui a finalidade de ser um negócio empresarial com geração de renda e as intervenções no campo da gestão e ensino são orientadas para resolver as demandas coletivas por meio de atividade solidárias de um corpo de voluntariado.

Já em relação aos espectros do empreendedorismo social proposto por Dees (1998b), o Incluir encontra-se numa posição intermediária, entre os eixos da filantropia e do mercado. Mesmo tendo sua força de trabalho composta por voluntários, o projeto busca ser

autossustentável. A cobrança de matrícula, mesmo em valor simbólico, contribui com os custos de confecção do material didático para os alunos, a compra de refeições para a equipe de apoio, professores e gestores durante as atividades, a doação de alimentos e o auxílio fornecido a alunos em condição de maior fragilidade econômica, como transporte, lanche e isenção da contribuição inicial.

Dentre os níveis de inovação social definidos por Nicholls e Murdock (2012), o tipo de intervenção realizada pelo Projeto Incluir pode ser classificada como inovação institucional. Esse empreendimento social busca a criação de novos valores sociais, como inclusão, solidariedade, generosidade, gratidão e fortalecimento dos laços afetivos. Além disso, as atividades desenvolvidas podem ser consideradas como o reestabelecimento de padrões, pois dão acesso ao conhecimento, à orientação profissional e ao campus de uma universidade federal a pessoas em situações socioeconômicas mais vulneráveis.

O crescimento sinalizado pelos resultados monitorados demonstra que a relação entre a missão, visão, valores e objetivos do Projeto Incluir e o planejamento realizado pela equipe de gestão estão alinhados. Em outras palavras, a utilização da ferramenta de teoria da mudança permite visualizar que esse empreendimento social está sendo eficiente ao cumprir o propósito pelo qual foi criado, o de contribuir para uma sociedade inclusiva e para a geração de bem-estar social por meio da formação em cidadania e inclusão social através do voluntariado. Essa eficácia é comprovada pelo aumento nas matrículas em 24,9%, salas e laboratórios de informática em 33,3% e voluntários em 7,6%, entre os semestres de 2015/1 e 2018/1. Outro resultado importante é a permanência de 42,0% dos estudantes no Projeto Incluir por, no mínimo, dois semestres, seja para frequentar um nível mais avançado de determinada disciplina, seja pelo interesse em acessar outras aulas e adquirir novos conhecimentos. Associada a essa continuidade dos estudos, tem-se a quantidade de rematrículas por semestre, que em três deles (2016/2, 2017/2 e 2018/1) representou mais da metade de inscritos (51,5%, 56,5% e 60,6%, respectivamente).

Os voluntários também são fator essencial para o projeto, afinal, eles são responsáveis por 100% das atividades realizadas, seja no ensino, no apoio ou na gestão. Além das indicações de conhecidos e da divulgação realizada por aqueles que estão inseridos no ambiente educacional, tem-se também estudantes e ex-alunos do Projeto Incluir fazendo parte do quadro de voluntários, o que comprova que esse empreendimento social está ensinando não só disciplinas, mas também os valores de inclusão, solidariedade, generosidade, gratidão e a importância do voluntariado. Quanto mais cidadãos conscientes da responsabilidade social e política que possuem, interessados e motivados a contribuir, maior será a transformação social alcançada.

Considerando as duas questões de pesquisa propostas, “Quais os principais resultados do Projeto Incluir?” e “Os mesmos estão alinhados à missão, visão e valores?”, conclui-se que os dados apresentados são os principais resultados do Projeto Incluir e a análise dos mesmos comprova que eles estão alinhados à missão, visão e valores definidos. Portanto, tem-se uma resposta positiva às duas perguntas.

Vale ressaltar que, assim como ocorre em qualquer empresa, o empreendimento social também tem desafios relacionados à disponibilidade de recursos, à melhoria da estrutura e do serviço. Além disso, existem situações especiais, exclusivas dessa inovação social, que envolvem o recrutamento de novos voluntários e a retenção dos antigos, a formação de novas parcerias e a manutenção das existentes.

O Projeto Incluir é um empreendimento social novo e cuja base de dados ainda está em processo de desenvolvimento. A coleta, organização e análise das informações, portanto, foi a maior limitação deste estudo. Também é importante salientar a possibilidade de divergências no lançamento de dados, principalmente quando consideramos que essa atividade é realizada por voluntários e que existe uma constante rotatividade. Todas essas

questões foram identificadas durante a compilação e organização dos dados, mas não podemos descartar possíveis equívocos.

O crescimento do Projeto Incluir, bem como o reconhecimento do seu trabalho, o torna um importante caso de estudo sobre empreendedorismo social em Minas Gerais e no Brasil. O projeto possui material para produção de pesquisas futuras que contribuiriam para o melhor entendimento do seu funcionamento, como:

- Levantamento do perfil socioeconômico dos alunos para verificar se o público alvo (pessoas com baixo poder aquisitivo) está sendo atendido;
- Pesquisa sobre a motivação dos voluntários, permanência e rotatividade dos mesmos;
- Análise da permanência e evasão dos alunos;
- Questões sobre didática, aprendizado e métodos de ensino utilizados;
- Utilização da tecnologia da informação como ferramenta de gestão de empreendimentos sociais;
- Estudo dos impactos do empreendimento social, seus efeitos e mudanças no longo prazo resultantes das iniciativas do Projeto Incluir.

## Referências

ALLEN, W.; CRUZ, J.; WARBURTON, B. How Decision Support Systems Can Benefit from a Theory of Change Approach. **Environmental Management**, n. 59, mar. 2017, p. 956-965.

ALVORD, S.; BROWN, L.; LETTS, C. Social Entrepreneurship and Societal Transformation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, set. 2004, p. 260-282.

ARTEMISIA; AGENDA BRASIL DO FUTURO; MOVE SOCIAL. **Guia Prático de Avaliação para Negócios de Impacto**. nov. 2017. Disponível em: <[http://movesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/11/2017\\_GuiaPr%C3%A1tico\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-ImpactoSocial\\_Artemisia\\_ABF\\_Move.pdf](http://movesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/11/2017_GuiaPr%C3%A1tico_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-ImpactoSocial_Artemisia_ABF_Move.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BIGNETTI, L. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, 2011, p. 3-14.

BRAVO, C. Schools of Thought in the Field of Social. **International Journal of Humanities and Social Sciences**, [s. l.], v. 92110, n. 5, p. 1601–1606, 2016.

CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G.; MURRAY, R. The open book of social innovations. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovations. **The Young Foundation**, v. 30, n. 8, p. 224, 2010

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2004.

CLARK, C. et al. **Double Bottom Line Project Report**: Assessing social impact in double bottom line ventures. 2004. Disponível em: <[https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report\\_Clark\\_DoubleBottomLineProjectReport\\_2004.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report_Clark_DoubleBottomLineProjectReport_2004.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2018.

DEES, J. The meaning of “social entrepreneurship”. **Duke Innovation & Entrepreneurship**, 31 out. 1998a.

DEES, J. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. January-, p. 54–67, 1998b.

DEES, J.; ANDERSON, B. Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought. **Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field**, v. 1, n. 3, p. 39–66, 2006.

DOSI, G.; PAVITT, K.; SOETE, L. **The Economics of Technical Change and International Trade**. Harvester Wheatsheaf, 1990.

DRUCKER, P. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, n. 80(8), 2002, p. 95-104.

DTI. **Innovation Report: Competing in the global economy: the innovation challenge**. dez. 2003. Disponível em:  
<<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf>>.  
Acesso em: 22 abr. 2018.

EUROPEAN COMMISSION. **Social innovation research in the European Union: Approaches, findings and future directions**. 2013. Disponível em:  
<[https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_reviews/social\\_innovation.pdf](https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/social_innovation.pdf)>.  
Acesso em: 01 abr. 2018.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D.; NELSON, R. **The Oxford handbook of innovation**. New York: Oxford University Press, 2004. cap. 1.

FILHO, F. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013. 133 p.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HANNUN, K.; MARTINEAU, J.; REINELT, C. **The Handbook of Leadership Development Evaluation**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. cap. 2.

KNIGHT, K. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **The journal of Business**, v. 40, n. 4, 1967, p. 478-496.

MACCALLUM, D. et al. Introduction. In: MACCALLUM, D. et al. **Social innovation and territorial development**. Inglaterra: Ashgate, 2009.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MORRIS, L. **Permanent Innovation: The Definitive Guide to the Principles, Strategies, and Methods of Successful Innovators**. Download Edition. 2006.



MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 145–162, 2006.

MULGAN, G. et al. **Social Innovation: What is it, Why it matters and how it can be accelerated** Stanford Social Innovation Review. Londres, 2008.

MULGAN, G. The theoretical foundations of social innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, 2012.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. The Young Foundation, National Endowment for Science, Technology and the Arts, 2010.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The nature of social innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. London: Palgrave Macmillan, 2012.

OECD. **LEED Forum on Social Innovations**. Disponível em:  
<<http://www.oecd.org/cfe/leed/Forum-Social-Innovations.htm#Definition>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

OECD; EUROSTAT. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OECD Publishing, 2005. Disponível em:  
<[http://download.finep.gov.br/dcom/brasil\\_inovador/arquivos/manual\\_de\\_oslo/prefacio.html](http://download.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html)>. Acesso em: 21 abr. 2018.

PROJETO INCLUIR. **Manual do Voluntário**. Belo Horizonte: 2018. Versão 2.

SCHUMPETER, J. **Teoria Do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e O Ciclo Econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

THOMPSON, V. Bureaucracy and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, jun. 1965. p. 1-20.

VOLTAN, A.; FUENTES, D. Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, 2016, p. 446-467.

WEISS, C. Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In: CONNELL et al. **New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts**. Washington: Aspen Institute, 1995.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.