

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO 2**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)**

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO 2**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Karine de Lima

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Prof^a Dr^a Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^a Dr^a Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof^a Dr^a Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof^a Dr^a Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof^a Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof^a Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof^a Dr^a Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof^a Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Prof^a Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof^a Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof^a Dr^a Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Prof^a Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof^a Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
 Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
 Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
 Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
 Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
 Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
P964	<p>Produção científico-tecnológica na área de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-5706-083-4 DOI 10.22533/at.ed.834200806</p> <p>1. Administração – Pesquisa – Brasil. 2. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Produção Científico-Tecnológica na Área de Administração 2”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo e ampliando o debate científico-tecnológico nesta área. Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre diferentes assuntos que permeiam a literatura sobre administração. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Dilemas Éticos na Perspectiva de Discentes de Graduação em Administração de uma Universidade Pública: a ambiguidade moral em cena” e objetivou investigar o ponto de vista de discentes de graduação em administração acerca da noção de moral e de ética. O segundo capítulo tem como título “Uma Análise dos Fatores Determinantes do Desempenho dos Alunos dos Cursos Superiores em Administração do Distrito Federal” e teve como objetivo principal a identificação dos fatores determinantes do desempenho dos discentes dos cursos de administração do Distrito Federal. O terceiro capítulo, intitulado “Análise da Competência Docente em uma Instituição de Ensino Superior”, objetivou investigar o impacto das dimensões da competência docente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS.

O quarto capítulo é intitulado “Impacto do Estágio Pós-Doutoral Percebido nas Atividades da Pós-Graduação: desenvolvimento e validação de questionário escalar de aferição” e relata a experiência de construção de um questionário. O quinto capítulo tem como título “Recomendações sobre o Método donEstudo de Caso para Pesquisadores Iniciantes” e aborda questões-chave na condução de um estudo de caso de qualidade. O sexto capítulo é intitulado “Panorama das Dimensões de Avaliação de Desempenho no Contexto da Inovação Social” e buscou identificar as principais abordagens utilizadas nos estudos sobre avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social.

O sétimo capítulo tem como título “Assédio Moral em uma Instituição do Poder Judiciário do Norte do País” e é parte de um estudo que buscou caracterizar quantitativamente os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e se o adoecimento da vítima está ligado a este fenômeno em um órgão do Poder Judiciário de um Estado no Norte do País. O oitavo capítulo é intitulado “Fatores Intervenientes no Trabalho em Equipe: um estudo de caso com colaboradores da administração de um shopping no Sul do Brasil” e objetivou identificar se os colaboradores de um shopping, no sul do Rio Grande do Sul, se sentem inseridos em um grupo ou em uma equipe no setor administrativo em que atuam. O nono capítulo tem como título “Planejamento Estratégico: desafios de implementação e habilidades fundamentais dos gestores” e objetivou identificar a origem do planejamento estratégico, suas diferenças com a metodologia anterior, plano de longo prazo, os desafios para sua implementação e as

habilidades fundamentais que o gestor organizacional deve possuir para assegurar o sucesso da implementação do plano estratégico.

O décimo capítulo é intitulado “Consequências da Crise Hídrica na Produção de Leite dos Produtores Rurais e os Impactos Causados ao Laticínio Bimbo da Cidade de Afonso Cláudio-ES” e objetivou determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio no estado do Espírito Santo, avaliando a entrega do produto no laticínio Bimbo. O décimo primeiro capítulo tem como título “Os Desafios da Indústria 4.0 para o Brasil” e teve como objetivo buscar na literatura estudos que possam trazer contribuições para o enfrentamento de alguns desses desafios. O décimo segundo capítulo tem como título “Energia Solar: uma fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado no Brasil” e objetivou avaliar se a energia solar pode ser utilizada como fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado e residencial no Estado de São Paulo.

O décimo terceiro capítulo, intitulado “O Comércio de *Food Trucks* como Oportunidade de Negócio em Tempos de Crise”, objetivou analisar as práticas de controles contábeis e financeiros dos microempreendedores que estão localizados na cidade de Rondon do Pará. O décimo quarto capítulo é intitulado “Os Indicadores Contábeis como Ferramenta de Análise Gerencial: um estudo das empresas revendedoras de combustíveis na cidade de Santa Margarida/MG” e objetivou demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também adotar mecanismos de controle viabilizando seu melhor desempenho, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da Análise das Demonstrações Contábeis. O décimo quinto capítulo tem como título “Fatores Determinantes para Formação e Sobrevivência de um Cluster de Conhecimento: um estudo de caso a partir das pequenas empresas de base tecnológica” e buscou ampliar a compreensão a respeito dos fatores que afetam o processo de desenvolvimento e sustentação de um cluster de conhecimento, com o intuito de contribuição para identificação de novos constructos que possam colaborar para o melhor entendimento da dinâmica desse processo.

O décimo sexto capítulo é intitulado “A Administração Eclesiástica: estudo de caso da primeira Igreja Batista de Jaciara/MT” e buscou pesquisar se a gestão administrativa no contexto da Primeira Igreja Batista em Jaciara/MT preenche positivamente sua vocação organizacional numa perspectiva gerencial visto que a Igreja é, ao mesmo tempo, organização e organismo. O décimo sétimo capítulo tem como título “A Influência da Hospitalidade e das Diretrizes Organizacionais no Atendimento da Hotelaria” e objetivou analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e

estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
DILEMAS ÉTICOS NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: A AMBIGUIDADE MORAL EM CENA	
Annor da Silva Junior Vitor Correa da Silva Katia Cyrlene de Araújo Vasconcelos Priscilla de Oliveira Martins-Silva José Michel Rocha Monteiro	
DOI 10.22533/at.ed.8342008061	
CAPÍTULO 2	22
UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO DOS ALUNOS DOS CURSOS SUPERIORES EM ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL	
Emilia de Oliveira Faria Ricardo Correa Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.8342008062	
CAPÍTULO 3	45
ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	
Rodrigo Marques de Almeida Guerra Maria Emília Camargo	
DOI 10.22533/at.ed.8342008063	
CAPÍTULO 4	57
IMPACTO DO ESTÁGIO PÓS-DOCTORAL PERCEBIDO NAS ATIVIDADES DA PÓS-GRADUAÇÃO: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESCALAR DE AFERIÇÃO	
Pedro Marcos Roma de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.8342008064	
CAPÍTULO 5	73
RECOMMENDATIONS ON THE CASE STUDY METHOD FOR BEGINNER RESEARCHERS	
João Henrique Lopes Guerra	
DOI 10.22533/at.ed.8342008065	
CAPÍTULO 6	90
PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL	
Edir Antonia de Almeida Geovana Alves Fedato de Lima	
DOI 10.22533/at.ed.8342008066	
CAPÍTULO 7	110
ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO NORTE DO PAÍS	
Marlene Valerio dos Santos Arenas Valmiria Carolina Piccinini	
DOI 10.22533/at.ed.8342008067	

CAPÍTULO 8 130

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO DE UM SHOPPING NO SUL DO BRASIL

Juliana Lara de Souza
Simone Portella Teixeira de Mello
Rogério da Silva Almeida
Fernanda Winck Moraes

DOI 10.22533/at.ed.8342008068

CAPÍTULO 9 150

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E HABILIDADES FUNDAMENTAIS DOS GESTORES

Vinicius Pereira dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.8342008069

CAPÍTULO 10 157

CONSEQUÊNCIAS DA CRISE HÍDRICA NA PRODUÇÃO DE LEITE DOS PRODUTORES RURAIS E OS IMPACTOS CAUSADOS AO LATICÍNIO BIMBO DA CIDADE DE AFONSO CLÁUDIO-ES

Amanda Lacerda Coelho
Farana de Oliveira Mariano
Mônica de Oliveira Costa
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli
Diego Peterle Guisso

DOI 10.22533/at.ed.83420080610

CAPÍTULO 11 175

OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0 PARA O BRASIL

Giancarlo da Silva Rego Pereira
Luiz Carlos Di Serio

DOI 10.22533/at.ed.83420080611

CAPÍTULO 12 189

ENERGIA SOLAR: UMA FONTE DE ENERGIA ALTERNATIVA E SUSTENTÁVEL PARA USO PRIVADO NO BRASIL

Alana de Almeida Bruno Campos
Leonardo Fernando Cruz Basso

DOI 10.22533/at.ed.83420080612

CAPÍTULO 13 208

O COMÉRCIO DE FOOD TRUCKS COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO EM TEMPOS DE CRISE

David Nogueira Silva Marzzoni
Rafael da Silva Pereira

DOI 10.22533/at.ed.83420080613

CAPÍTULO 14 226

OS INDICADORES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE SANTA MARGARIDA/MG

Neusimar Martins Ferreira
Farana de Oliveira Mariano
Mônica de Oliveira Costa
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli
Jonathan Pio Borel

DOI 10.22533/at.ed.83420080614

CAPÍTULO 15 245

FATORES DETERMINANTES PARA FORMAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA DE UM CLUSTER DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DAS PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Valter João de Sousa

Vânia Maria Jorge Nassif

DOI 10.22533/at.ed.83420080615

CAPÍTULO 16 265

A ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA PRIMEIRA IGREJA BATISTA DE JACIARA/MT

Manoel Martins de Jesus

Esdras Warley Nunes de Jesus

DOI 10.22533/at.ed.83420080616

CAPÍTULO 17 274

A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO DA HOTELARIA

Cícera Carla Bezerra da Silva

Sérgio Luiz do Amaral Moretti

DOI 10.22533/at.ed.83420080617

SOBRE O ORGANIZADOR..... 287

ÍNDICE REMISSIVO 288

PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Data de submissão: 12/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Edir Antonia de Almeida

Universidade do Estado de Mato Grosso –
UNEMAT
Cáceres –MT

Link para o currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/833172352443486>

Geovana Alves Fedato de Lima

Universidade do Estado de Mato Grosso –
UNEMAT
Sinop –MT

Link para o currículo Lattes:

RESUMO: Este artigo buscou identificar as principais abordagens utilizadas nos estudos sobre avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social – IS - (2009-2014). Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir das seguintes bases de dados: EBSCOhost e *Web of Science*. Após análise dos artigos encontrados, constatou-se que a maioria dos trabalhos ainda se restringe à visão de desempenho relacionada ao conceito de medição de desempenho, preocupando-se com ferramentas e técnicas de medição de resultados (econômico-financeiro impacto social). Poucos trabalhos adotaram uma concepção mais holística de avaliação de desempenho, a qual se preocupasse tanto

com os resultados quanto com o processo gerencial (eficiência organizacional). Dessa forma, analisa-se que ainda há uma demanda reprimida por estudos que concebam a IS como um fenômeno multidimensional, e como tal, enseja uma visão mais sistêmica de avaliação de desempenho, a qual aborde amplos aspectos da Inovação Social (processos e resultados).

PALAVRAS-CHAVE: inovação social; avaliação de desempenho; medição de desempenho.

OVERVIEW OF THE PERFORMANCE ASSESSMENT DIMENSIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL INNOVATION

ABSTRACT: This article aimed to identify the main approaches used in the studies on performance evaluation in the context of Social Innovation - IS - (2009-2014). For this, a systematic review of the literature was carried out, from the following databases: EBSCOhost and *Web of Science*. After analyzing the found articles, it was verified that most of the work is still restricted to the performance vision related to the concept of performance measurement, being concerned with tools and techniques of measurement of results (economic and financial social impact). Few papers have adopted a more holistic conception of performance evaluation, which is concerned both with results and with the managerial process (organizational

efficiency). In this way, it is analyzed that there is still a repressed demand for studies that conceive IS as a multidimensional phenomenon, and as such it provides a more systemic view of performance evaluation, which addresses broad aspects of Social Innovation (processes and results).

KEYWORDS: social innovation; Performance evaluation; Performance measurement.

1 | INTRODUÇÃO

Conforme revisão realizada pelos autores Bititci, Dorfler e Nudurupati (2012), a concepção de *performance* ou desempenho está mudando, cada vez mais sendo incorporada por contextos emergentes, tais como setor público, entidades sem fins lucrativos, redes colaborativas, etc. Sob esta nova perspectiva, as medidas de desempenho tradicionais - tais como indicadores de lucro, qualidade e tempo - estão cedendo lugar a uma concepção de desempenho mais integrada e holística, levando em conta aspectos diversos da organização. Dessa forma, esta noção de desempenho compreende também o controle estratégico, no qual é avaliado o cumprimento de metas planejadas pela organização. Nessas circunstâncias, o desempenho é indicador da eficiência gerencial.

Assim, desempenho torna-se um tema de interesse comum a organizações de qualquer natureza, uma vez que extrapola os indicadores econômicos e financeiros, configurando-se enquanto um instrumento mais complexo de avaliação gerencial de qualquer organização.

A sentença acima também se aplica ao campo da Inovação Social (IS), que pode ser conceituada como “uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades” (CLOUTIER, 2003). Estas iniciativas carecem de avaliação dos seus resultados (impacto social), bem como do seu processo gerencial, por meio do qual são viabilizadas as mudanças sociais almejadas. Em outras palavras, as experiências de IS necessitam de avaliação do desempenho que, neste contexto, significa compreender os impactos econômicos e sociais produzidos pelas mesmas, bem como analisar os processos e rotinas gerenciais, a partir dos quais esses resultados são gerados.

Apesar da relevância da Avaliação de Desempenho no contexto da IS, estudos nessa área ainda são incipientes. Autores avaliam que uma das razões para o lento progresso do campo de estudo reside na confusão existente entre 03 diferentes tarefas das métricas de avaliação: a primeira é fornecer dados sobre o impacto da iniciativa a fornecedores e financiadores, a segunda é proporcionar ferramentas para gerir as escolhas internas e a terceira, é compreender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Mesmo que possa haver uma sobreposição entre elas, é improvável a utilização de uma mesma métrica para avaliação das três funções ao

mesmo tempo, bem como também há divergência de interesses entre os atores.

Portanto, pesquisas nesta área têm um grande potencial de contribuição ao desvelamento acerca de concepções e modelos de avaliação de desempenho em contextos de organizações sociais. Neste contexto, insere-se este artigo, cujo objetivo é identificar e analisar - por meio de uma revisão sistemática de literatura – as dimensões de avaliação de desempenho, tratadas pelos autores (2009-2014). Dessa forma, busca-se visualizar o panorama desenhado pelos autores acerca da avaliação de desempenho, no contexto da IS.

A contribuição do estudo pode ser evidenciada de duas formas: num primeiro momento, com base na análise dos artigos da revisão de literatura, identifica-se uma lacuna, constituída pela falta de estudos que busquem compreender a multidimensionalidade do desempenho em Inovação Social – que incorpore análise do processo ou dimensão organizacional (planejamento e implementação das ações) e os consequentes impactos (resultados). De outra forma, almeja-se contribuir com os estudos na área de gestão de desempenho em inovação ao oferecer possibilidade de avaliação das ações de inovação que contemple a lacuna visualizada.

Para efeito de organização, este artigo é constituído da seguinte estrutura: após esta introdução, segue o primeiro tópico referente à fundamentação teórica, necessária à compreensão de conceitos-chave tais como IS, Avaliação de Desempenho e Controle Gerencial. No tópico seguinte, são apresentados os resultados e análises da revisão sistemática de literatura, na qual se desenha um panorama de estudos acerca das dimensões de avaliação de desempenho à IS, do período em questão. Ao final do ensaio, são tecidas as considerações finais, momento em que são deixadas as impressões das autoras acerca do tema.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marco conceitual de Inovação Social

A proliferação de núcleos e centros de pesquisa sobre o tema indica o interesse da comunidade acadêmica pelo mesmo. Para citar alguns, ressalta-se o trabalho desenvolvido pelas universidades de Stanford, Harvard e Brown, nos Estados Unidos, as quais têm desenvolvido programas de pesquisa e cursos sobre o tema. No Canadá, há uma produção proeminente conferida aos membros do CRISES – *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*. Na Europa, destaca-se a atuação do INSEAD, da Universidade de Cambridge, o qual desenvolve os seguintes projetos e atividades: EMUDE – *Emerging User Demands for Sustainable Solutions* -, o *Consumer Citizenship Network*, o *Creative Communities for Sustainable lifestyles* e o ISESS- *Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services* (BIGNETTI, 2011).

O termo IS não é novo, mas, contemporaneamente, aparece em 1970, nos trabalhos de James B. Taylor, no qual apresenta a experiência de IS como uma

mudança no campo da prática social que requer a cooperação de diferentes membros da comunidade envolvida HARRISSON; COMEAU-VALL; CHAARI, 2012).

O conceito de IS ainda está em construção, por isso não há uma definição consensual. Ao contrário disso, há uma profusão de conceitos, os quais abrangem um amplo espectro de dimensões e concepções de análise. Eis algumas definições:

Autores	Definições
Cloutier (2003)	Uma resposta nova , definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (<i>empowerment</i>) através da inovação nas relações na comunidade e na governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
CRISES (2013)	Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações.

Figura 1. Definições de Inovação Social

Fonte: Bignetti, 2011.

Percebe-se a diversidade de definições sobre o tema, podendo significar “uma resposta”, “um processo”, “uma ideia”, podendo se apresentar de forma processual, outras, institucional ou organizacional. Dessa forma, não há uma única forma de compreensão e de apresentação do fenômeno (CLOUTIER, 2003).

Outro aspecto relevante sobre a natureza de uma IS reside no fato de que não significa, necessariamente, uma novidade, pois inovar nem sempre é sinônimo de criação de algo novo (MULGAN *et al.*, 2007), podendo significar o fornecimento de uma alternativa, que muitas vezes pode ser um reenchaixe em situações passadas.

Assim, as definições são elaboradas a partir de variadas compreensões e abordagens, entretanto, pode-se identificar, pelo menos, dois elementos principais implícitos em qualquer conceito de IS: o primeiro é sobre o objetivo da IS, o qual é solucionar ou atender a uma demanda social. O segundo refere-se à expectativa de seus resultados, a qual é realizar uma mudança social. A seguir, são discutidas as abordagens concernentes ao tema.

2.2 Diferentes abordagens de Inovação Social

Tão diversas quanto às definições, são também as abordagens sobre o tema, as quais escolhem suas dimensões ou lentes de análise. Uma primeira abordagem

concebe 04 dimensões de análise da IS: **forma** - a IS pode ser caracterizada por ser intangível ou imaterial ligada mais à ideia de serviço, ao invés de produto; **processo de criação** - está vinculado à participação dos usuários, ou seja, ele é um agente efetivo em todo o processo de desenvolvimento da inovação e implantação; **atores** - são os diversos envolvidos no desenvolvimento de uma IS, dentre os quais: empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, outros representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários; **objetivos** de mudança que busca atingir - referem-se à resolução de problemas, os quais podem abranger uma diversidade de ações, tais como respostas a situações sociais até o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais (BIGNETTI, 2011).

Caracterizando uma nova lente, o CRISES aborda a IS e as transformações sociais a partir de três eixos de estudos complementares: **território** - inter-relação estabelecida pelos atores no âmbito local e seu papéis nas práticas de inovação social (CAILLOUETTE et al., 2009); **condições de vida** - preocupa-se em analisar as melhorias das condições de vida das pessoas, bem como a intersecção das políticas públicas e movimentos sociais; **trabalho e emprego** - refere-se à organização do trabalho, regulação de emprego e governança corporativa no setor produtivo e serviços, no serviço público, analisando as dimensões organizacionais e institucionais (ANDREW; KLEIN, 2010).

Cloutier - também pesquisadora do CRISES - desenvolve uma abordagem semelhante (BIGNETTI, 2011), entretanto, centra suas análises aos **níveis do indivíduo** - busca compreender as mudanças duradoras que a inovação proporciona ao indivíduo, no que diz respeito à capacidade do mesmo de conduzir sua própria vida, ou seja, analisa a dotação de *empowerment* individual, auferida pela inovação; **meio**- preocupa-se com as mudanças de melhoria da qualidade de vida de comunidade e grupos de indivíduos, viabilizadas pela criação de novas instituições ou pela remodelagem do papel das já existentes. Referem-se às ações como nutrição, transporte, saúde, educação e lazer; e **empresa** - as IS nas empresas buscam compreender as novas formas organizacionais e novas formas de produção, das quais decorra nova organização social, capaz de proporcionar a melhoria da qualidade de vida no trabalho (CLOUTIER, 2003).

As inúmeras abordagens, bem como as variadas definições identificadas se constituem enquanto lentes teóricas pelas quais podem ser observados o fenômeno da IS.

2.3 Atores e parcerias no processo de Inovação Social

É quase inconcebível se pensar no processo de IS sem imaginar uma teia de atores que se aglutinam em prol da implementação de um objetivo social, uma vez que a longevidade da iniciativa requer a soma de esforços de uma variedade de atores,

trabalhando em conjunto ou separadamente (CAILLOUETE et al., 2009; WESTLEY; ANTADZE, 2010). De fato, as experiências de IS decorrem de diversos arranjos locais, envolvendo atores de vários segmentos sociais, tais como empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores, outros representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários.

Na perspectiva de Westley e Antadze (2010), dentre os diversos atores da IS, podem ser encontrados dois agentes com objetivos distintos: os empreendedores sociais e os empreendedores institucionais. Os primeiros correspondem a indivíduos que iniciam ou criam programas inovadores, produtos ou processo e que recorrem a uma organização que possa levar a inovação ao mercado. Já os empreendedores institucionais referem-se a indivíduos ou redes de pessoas que buscam mudar o sistema social mais amplo por meio de alterações na política, economia, instituições jurídicas ou culturais, ou outros meios, tendo em vista o florescimento da inovação social.

De qualquer forma, a atuação e mobilização destes atores têm engendrado experiências de diversos alcances econômicos, sociais e políticos, conforme relatos e análises encontrados na literatura. Nesse sentido, cabe destacar as análises de experiências inovadoras de desenvolvimento local e regional, espalhadas pelo mundo, realizadas por Klein et al. (2008), no que diz respeito à interação de atores. Os autores destacam as estratégias de desenvolvimento viabilizadas pela mobilização de atores e políticas. Identificaram 23 experiências em diversos países tais como Alemanha, Áustria, Canadá, Dinamarca, Espanha, EUA, etc. Um panorama geral destas iniciativas ao redor do mundo aponta para a convergência das mesmas no que se refere aos arranjos institucionais estabelecidos, envolvendo um amplo espectro de parcerias entre os atores, tais como governo – vários níveis -, empresários locais, movimentos sociais, ONG's, etc.

Outras configurações de alianças entre atores são relatadas em diversos trabalhos, tais como: no sistema de Inovação Social em Québec, estruturado por uma rede colaborativa entre diversas instituições públicas e privadas (ROLLIN; VINCENT, 2007); a experiência de parceria entre empresa pública produtora e distribuidora de energia elétrica e a associação de defesa dos direitos do consumidor, em Québec (HARRISSON; COMEAU-VALL; CHAARI 2012); a gestão colaborativa envolvendo empresas privadas, entidades sem fins lucrativos e o governo metropolitano de Seul para melhoria da qualidade dos serviços públicos (O'BYRNE et al., 2013).

À luz destas iniciativas analisadas e com base no que preconizam os autores, depreende-se que a colaboração entre os atores não se constitui apenas como uma característica dos processos de IS, mas, sobretudo, é condição para a viabilidade de implementação e sucesso das experiências.

2.4 Inovação e Empreendedorismo Social

Também conhecido como organizações híbridas, o empreendedorismo social (ES) é um constructo em construção, cujo debate acerca de sua natureza e características ainda está vigente. A definição mais aceita dá enfoque à missão, havendo um razoável consenso acerca de que a sua missão primária seja criar valor social fornecendo soluções para problemas sociais.

Dees (2001) faz a seguinte afirmação:

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agente de mudança do setor social, por:

- adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado)
 - reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão,
 - envolver-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem,
 - agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos atualmente na mão, e.
 - Exibir uma elevada responsabilidade com o eleitorado e com os resultados criados.
- (DEES, 2001, p.4)

Na avaliação do autor, quanto mais for satisfeita estas condições, mais enquadramento se fará ao modelo de empreendedor social. Portanto, nesta perspectiva, o empreendedorismo social descreve um conjunto de comportamentos na arte de empreender.

Apesar de serem tratados como conceitos diferentes, há uma intersecção entre os conceitos de IS e o ES, tendo em vista que os empreendimentos sociais, na maioria das vezes, se configuram como IS, uma vez que fornecem soluções aos problemas sociais (DEES, 2001) e a implementam de forma inovadora, seja pela articulação de recursos, mobilização de atores e instituições ou pela forma de gestão. Os empreendedores sociais são atores protagonistas de experiências de IS, enquanto que as empresas sociais são verdadeiras incubadoras de criação de IS.

Portanto, as empresas sociais são uma das configurações possíveis de uma IS, podendo assumir o formato jurídico de associações, cooperativas, empresas. São estes formatos organizacionais de IS, nos quais mais se aplicam os conceitos e estratégias de avaliação de desempenho.

2.5 Controle Gerencial e Avaliação de Desempenho

Controle gerencial refere-se ao “processo pelo qual executivos influenciam os outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006, p. 34), ou seja, o controle gerencial envolve mecanismos que relacionam o comportamento dos indivíduos da organização, influenciando-as em direção às metas e desafios que a organização pretende alcançar. De acordo com Malmi e Brown (2008), o controle gerencial é composto por regras, práticas, valores e outras atividades gerenciais propostas para direcionar o

comportamento dos funcionários.

Flamholtz (1996) ao tratar do sistema de controle gerencial considera-o como processo composto pelos subsistemas de planejamento, o operacional, o de medição, de *feedback* e o avaliação e recompensa, e assim explica: o subsistema de planejamento é o processo de decidir sobre os objetivos e metas da organização; o subsistema operacional se refere ao sistema em curso para desempenho das funções requeridas pelas atividades do dia-a-dia; o subsistema de medição num contexto organizacional, medição é o processo de alocar números para representar aspectos do comportamento organizacional e desempenho. O sistema de medição completo inclui sistema contábil com medidas financeiras e de desempenho gerencial. Inclui também medidas não financeiras do desempenho organizacional; o sistema de *feedback* consiste de informações sobre operações e seus resultados (FLAMHOLTZ, 1996, p. 600).

Observa-se, então, que na gestão de um negócio o processo de controle gerencial torna-se um aliado no acompanhamento da missão da organização e, nesse processo, o sistema de avaliação de desempenho permite o acompanhamento e controle dos objetivos e metas traçadas.

Avaliar o desempenho não é uma preocupação recente das organizações, muito menos um tema novo de pesquisa. Entretanto, uma nova concepção de desempenho tem sido engendrada nas últimas décadas, especialmente, a partir dos anos 80 – segunda fase do desempenho - (MARTINS, 2002). Nesta fase, que vigora até os dias atuais, a ênfase do campo de estudo muda, agregando um conjunto de medidas de desempenho – financeiras e não financeiras, internas e externas, de processo e resultado -, diferentemente do enfoque dado na primeira fase, centrada em medidas financeiras e de produtividade, influenciada pela contabilidade gerencial.

Nesta nova fase, a avaliação de desempenho está sendo cada vez mais incorporada por contextos emergentes, tais como setor público, entidades sem fins lucrativos, redes colaborativas, etc. (BITITCI et al., 2012). Dessa forma, as medidas de desempenho tradicionais - tais como indicadores de lucro, qualidade e tempo-, estão cedendo lugar a uma concepção de desempenho mais integrada e holística, levando em conta aspectos diversos da organização.

Mas antes de justificar as motivações que levam à apropriação da avaliação de desempenho por diferentes organizações é necessário realizar uma delimitação de conceitos, tendo em vista que, muitas vezes, medição de desempenho e gestão e avaliação de desempenho são tratados como sinônimos (LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011; MULVANEY *et al.*, 2006).

A medição de desempenho é uma abordagem utilizada para a avaliação do programa de prestação de contas (BLISS, 2007 *apud* LYNCH-CERULLO, COONEY, 2011). É “um processo contínuo de estabelecimento de objetivos de desempenho, transformando esses objetivos mensuráveis em componentes; e coleta, análise e comunicação de dados sobre essas medidas” (MULVANEY et al., 2006, p.

432 *apud* LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011, p.366). Esses dados podem ser do processo (atividades), de saída (produtos e serviços) e dos resultados (mudanças em decorrência da ação do programa).

Para Neely et al. (2005) a medição é o processo de quantificação da ação que leva à *performance*. Uma medida de desempenho pode ser concebida como uma “métrica utilizada para quantificar a eficiência e ou a eficácia de uma ação” (NEELY et al., 2005, p. 1229). Nessa perspectiva, a *performance* da empresa está intrinsecamente relacionada com os conceitos de eficácia - medidas de cumprimento das exigências dos clientes-, e eficiência – medidas de quão economicamente os recursos são utilizados à satisfação das exigências do cliente.

A gestão e avaliação de desempenho utiliza os dados da medição para a tomada de decisão, a partir da identificação de problemas e do planejamento estratégico (MULVANEY et al., 2006 *apud* LYNCH-CERULLO, COONEY, 2011). Assim, a medição de desempenho complementa a avaliação, sem substituí-la, pois, enquanto a medição de desempenho verifica componentes específicos, tomando um programa como unidade primária de análise, a avaliação analisa a eficácia do programa como um todo.

A avaliação tenta responder “por que uma iniciativa não foi eficaz”, questões que a medição de desempenho não responde. A medição de desempenho se preocupa em demonstrar as mudanças que ocorrem nas pessoas em momentos pontuais, já a avaliação se concentra em analisar as mudanças de longo prazo, provocadas pelo programa (GUERON, 2005 *apud* CERULLO, COONEY, 2011).

Nesse sentido, o desempenho vincula-se à discussão de planejamento estratégico, uma vez que é por meio do mesmo que as metas e objetivos são alcançados. Uma concepção mais abrangente de planejamento e controle denomina-se Controle Gerencial, que consiste em um processo cujo objetivo é a obediência de todos os membros da organização às estratégias definidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O ciclo de controle gerencial compreende: Planejar, executar, controlar e avaliar desempenho. Assim, nessa perspectiva, a avaliação de desempenho corresponde a uma etapa essencial do controle estratégico, por meio da qual se avalia a eficiência da gestão. (FREZATTI et al., 2009).

Portanto, a avaliação de desempenho está associada à noção de controle estratégico, no qual é avaliado o cumprimento de metas planejadas pela organização, ou seja, o desempenho deve ser indicador da eficiência e eficácia organizacional. Assim, os sistemas de medição de desempenho devem estar à serviço do controle gerencial para a avaliação do desempenho, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos pela empresa e os resultados alcançados pela mesma. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.6 Avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social

O que caracteriza a IS é a busca de alternativas para resolução de um problema

social, ou seja, é a intervenção na realidade com o objetivo de mudança social. Para atingir os objetivos, as iniciativas de IS criam seu repertório próprio de ação, moldado por articulações diversas de atores (KLEIN et al., 2008; WESTLEY; ANTADZE, 2010) e arranjos institucionais, bem como reinventam formas de produção, gestão e organização do trabalho (SINGER; SOUZA, 2000; CAILLOUETE et al., 2009). Portanto, as medidas de avaliação de desempenho, comumente associadas às organizações com finalidades lucrativas, tais como indicadores econômicos e financeiros, não são suficientes para representar a eficiência e eficácia das iniciativas (MCCRELESS; TRELSTAD, 2012; DEES, 2001), sobretudo, não conseguem revelar as mudanças sociais decorrentes das ações de IS.

Portanto, avaliar os resultados e desempenho da IS se constitui em uma árdua tarefa, tendo em vista as particularidades destas experiências, sua natureza complexa e as suas múltiplas dimensões - isso justifica, em parte, os poucos trabalhos encontrados que se dedicam a essa empreitada.

Nesse sentido, Murray et al. (2010) explica que uma das razões pelas quais esta temática não conseguiu grandes progressos, reside na confusão existente entre 03 diferentes tarefas das métricas: a primeira é fornecer dados sobre o impacto da iniciativa a fornecedores e financiadores, a segunda é proporcionar ferramentas para gerir as escolhas internas e a terceira, é compreender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Mesmo que possa haver uma sobreposição entre elas, é improvável a utilização de uma mesma métrica para avaliação das três funções ao mesmo tempo, bem como também há divergência de interesses entre os atores, no que diz respeito aos resultados (MURRAY et al., 2010).

Na avaliação dos autores, as métricas identificadas, em sua maioria, buscam atender à primeira tarefa, ou seja, prestar contas ao investidor, uma vez que os principais instrumentos/métricas utilizadas para aferir os resultados ou performance da IS são: métricas operacionais, BSC e métricas comparativas.

Esta situação constatada pelos autores contraria a expectativa no que se refere à avaliação de desempenho no contexto da IS. O que se depreende, a partir da compreensão da literatura de ambos os assuntos (avaliação de desempenho e inovação social) é que apenas as métricas de avaliação de resultados (econômico, financeiro) não dão conta de satisfazer as demandas dos vários atores envolvidos em uma IS (investidores, empreendedores sociais, gestores, beneficiários, comunidade no qual a IS se insere, etc.). Por isso é necessária a ampliação de visão de avaliação de desempenho para além da medição dos resultados, levando em conta amplos aspectos da organização, conforme preconiza Bititci et al. (2012).

Assim, analisa-se que a eficácia e eficiência de uma IS envolve o cumprimento da missão da instituição – **resultados** -, perpassando pela avaliação do **processo gerencial** de implementação do planejamento estratégico. Em outras palavras, sugere-se que a avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social é uma tarefa complexa, a qual implica em analisar os resultados (econômico, financeiro, impacto

social) como também o processo gerencial (eficiência organizacional).

3 | METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos por este artigo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir das seguintes Bases de Dados: Ebscohost e *Web of Science*. Na base da EbscoHost foi efetuada uma busca avançada, utilizando as seguintes frases booleanas: “*social innovation*” and performance; “*social entrepreneurship*” and performance. Em virtude de inúmeros artigos encontrados em outras áreas de conhecimento, refinou-se a busca da seguinte forma: a) data de publicação: 2009 a 2014; b) tipo de fonte: revistas acadêmicas; c) base de dados: *Academic Search Premier e Business Source Complete*.

Por meio do Portal da CAPES, buscou-se as bases de dados: *Web of Science*, Emerald e Elsevier, tendo em vista que são referências em pesquisas científicas. Na busca simples (selecionando as duas bases de dados) utilizou-se as mesmas frases: “*social innovation*” and performance; “*social entrepreneurship*” and performance. A maioria dos artigos das bases citadas encontrava-se sem acesso e alguns já haviam sido localizados pela busca na base anterior.

Após uma leitura prévia dos artigos baixados, concluiu-se que somente 12 atendiam aos requisitos da pesquisa. Dessa forma, a revisão de literatura baseou-se nestes artigos encontrados. Buscou-se identificar e analisar as dimensões abordadas pelos autores no que diz respeito à avaliação de desempenho. Para tanto, cabe discriminar o conteúdo das dimensões:

Dimensão	Descrição
Econômico-financeira	Preocupa-se em elaborar e analisar ferramentas e métricas que medem o resultado econômico e financeiro da experiência de IS.
Impacto Social	Implica em encontrar o quanto um determinado problema foi aliviado em decorrência da atuação da entidade, ou seja, analisa a mudança social proporcionada pela IS.
Eficiência Organizacional	A preocupação aqui é com o cumprimento da missão social, reportando ao controle estratégico e análise de desempenho. Enfim, busca-se avaliar a eficiência organizacional.

Figura 2- Dimensões abordadas pelos autores

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após a identificação dos artigos e classificação conforme a dimensão abordada (fig.2), procedeu-se à análise e discussão da adequação das dimensões à natureza da IS.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

À luz da literatura, concebe-se que a avaliação de desempenho no contexto estudado deveria analisar a eficiência e eficácia da experiência como um todo (processos e resultados), ou seja, deveria apresentar uma visão multidimensional de avaliação. Fundamentados nessa tese com base na revisão de literatura sobre a temática, buscou-se analisar de que forma a avaliação de desempenho tem sido abordada no contexto da Inovação Social. Assim, a seguir, os trabalhos encontrados são discutidos.

Lynch-Cerullo e Cooney (2011) Fazem uma revisão de literatura sobre medição de desempenho de acordo com uma estrutura conceitual que usa a teoria neo-institucionalista para examinar a difusão e a institucionalização de suas práticas, analisando vários níveis. Conclui que apesar das pressões e atividades institucionais em nível de campo, a adoção de práticas de medição de resultados no nível organizacional aparece variada e muitas vezes superficial.

Mouchamps (2014), em seu trabalho, cria três categorias principais de ferramentas de avaliação de resultados. Estas podem ser classificadas em: ferramentas de informação, ferramentas de planejamento estratégico e técnicas de otimização econômica. Conforme seus objetivos, as ferramentas podem ter fins internos e fins externos à organização. As ferramentas de planejamento estratégico tendem a atingir fins internos, enquanto ferramentas de relatórios foca em fins externos.

Cunningham e Ricks (2014) fazem uma pesquisa com doadores individuais de entidades sociais, buscando identificar a importância de medição de resultados para os mesmos. Constatam que os doadores individuais: 1- Não veem a necessidade de medição; 2- não têm tempo para avaliar a medição; 3- Não têm confiança na medição; 4- Não querem ver seus recursos dedicados à medição.

Edgeman e Eskildsen (2014) analisam os resultados por meio da avaliação *Springboard*, modelo de Excelência Empresarial Sustentável, o qual enfatiza que a implementação eficiente e eficaz contribui para o valor da empresa. Analisam que as sinapses pessoas, equidade, ecologia, planeta, lucro e economia representam a criação de um melhor desempenho social sustentável, ambiental sustentável e financeiro sustentável.

Lane e Casile (2011) identificam na literatura existente semelhanças na medição de desempenho de empresas sociais e, com base nestas características comuns, desenvolve um estrutura para pensar sobre medição de desempenho nessas empresas. As conclusões gerais apoiam a reivindicação que ES devem desenvolver sistemas de medição de desempenho que são multidimensional e abordam o impacto social com o meio ambiente em que operam. Identificam três categorias diferentes de objetivos, exigindo cada distintamente diferentes métricas.

Ortega et al. (2014) desenvolveram um quadro de decisão que aborda estratégia como uma sequência de eventos. A estrutura permite que a escolha do modelo ideal

seja testado em primeiro, segundo, terceiro e assim por diante, validando-se com o sucesso, criando o efeito de *validação snowball*.

McCreless e Trelstad (2012) procuram criar uma imagem completa e precisa do impacto social. Em analogia ao GPS, que cruza informações de vários satélites, cruzam várias metodologias de medidas de impacto, a fim de obter uma imagem mais precisa. As informações de impacto tem três dimensões primárias: tipo de impacto, a natureza do impacto (s) em cada pessoa ou organização; escala de impacto do número de pessoas ou organizações afetadas; e profundidade de impacto a- quantidade ou intensidade de mudança experimentada, por tipo de impacto, por pessoa afetada.

Parenson (2011) levanta critérios para avaliação do impacto social. Critérios: 1) o impacto social da organização e não apenas a atribuição financeira e resultado; 2) diferenças no impacto de duas organizações que estão operando na mesma campo; e 3) a seleção de grupo-alvo e análise de todos os impactos das atividades.

El Ebrashi (2013) estuda as motivações subjacentes e as condições em que as empresas sociais evoluem. Identifica tipologias de empreendimentos sociais e respectivos sistemas de medição de impacto social. Trabalha com a concepção de impacto social sustentável. Para eles, os empreendedores sociais criam uma mudança sustentável e medem o sucesso de suas organizações a partir da criação dessa mudança. Com base na teoria do comportamento social empresarial, elabora a definição de empreendedorismo social, empreendedorismo social transformadora e empreendedorismo social serial.

Canales e Rafter (2014) analisam a experiência de 06 anos da Fundação James Invirne sobre avaliação de desempenho. Criam um quadro de avaliação de desempenho da Fundação, a partir das várias alavancas pelas quais a fundação cumpre sua missão. O relatório foi organizado por temas, entre os quais estão: contexto de atuação dos programas; progresso (em relação às metas); avaliações e monitoramento para melhoramento (implementação estratégica); liderança da fundação (parcerias para ampliar impacto); percepção de terceiros (*feedback* do trabalho); saúde financeira e organizacional (indicadores de retorno, custos, etc.).

Demacarty (2009) compara os retornos financeiros de Empresas de Responsabilidade Social (CSR) em relação às empresas tradicionais (CSI), baseado na teoria dos jogos e na teoria evolucionista. Conclui que ambos são levados a um estado de equilíbrio, porque se um ou outros forem oferecer maiores lucros, iria atrair mais jogadores que disputam as melhores oportunidades até que não haja diferença na média de lucro. Argumentam que o que realmente causa o resultado positivo não seja, provavelmente, a RSE, mas sim, a habilidade de gestão.

El-Haddadeh e Weerakkody (2011) descrevem e avaliam o efeito que iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadores têm em facilitar a coesão social. As análises resultam do desenvolvimento do projeto Alliance – em andamento- que na sua segunda parte prevê a medição de impacto social das iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM) pré e pós melhoria da coesão social. A ALLIANCE propõe o

desenvolvimento de uma matriz de indicadores-chave de desempenho para avaliar a coesão social e melhorar a participação interessada e na definição e modelagem de iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadoras para o setor público.

Um panorama das abordagens utilizadas pelos autores pode ser observado na Figura 3. Percebe-se que a maioria dos trabalhos ainda trata de métricas para avaliar o desempenho da experiência de IS, as quais tangem aspectos como econômico-financeiro e o impacto social de sua atuação, ou seja, preocupam-se com os resultados atingidos pela atividade. Isso se justifica em parte, tendo em vista que muitos empreendimentos precisam prestar contas aos seus investidores, como condição de novos financiamentos.

Por outro lado, são identificados poucos trabalhos que se preocupam com a eficiência organizacional em um sentido mais restrito, os quais detêm atenção a métodos e técnicas que possam contribuir com o processo gerencial.

Entretanto, foi encontrado um trabalho que se preocupou tanto com o processo gerencial quanto com os resultados atingidos, representando uma visão holística e multidimensional de avaliação de desempenho.

Autor	Síntese do artigo	Dimensão abordada
Lynch - Cerullo; Cooney, 2011	-Revisão de literatura sobre medição de desempenho, conclui que apesar das pressões e atividades institucionais em nível de campo, a adoção de práticas de medição de resultados no nível organizacional aparece variada e muitas vezes superficial.	Financeira e impacto social (resultados)
Mouchamps, 2014	- Analisa a adequação e relevância de cada ferramenta de desempenho tradicionais em relação às características específicas das empresas sociais. Apontam para três categorias principais de ferramentas de avaliação de desempenho: informação, planejamento estratégico e técnicas de otimização econômica.	Financeira e impacto social (resultados)
Cunningham; Ricks, 2014	- Fazem uma pesquisa com doadores individuais, buscando identificar a importância de medição de desempenho para os mesmos. - Constatam que os doadores individuais: 1- Não veem a necessidade de medição; 2- não têm tempo para avaliar a medição; 3- Não têm confiança na medição; 4- Não querem ver seus recursos dedicados à medição.	Financeira (resultados)
Edgeman, Eskildsen, 2014	-Analisa o desempenho por meio do modelo de Excelência Empresarial sustentável; Analisam que a excelência de resultados sustentáveis é consequência do equilíbrio tanto do concorrente e interesses complementares dos segmentos das partes interessadas, incluindo a sociedade e o ambiente natural. Usa a avaliação Springboard de excelência empresarial sustentável;	Eficiência Organizacional (processo e resultados)
Lane; Casile, 2011	- Identifica três categorias diferentes de objetivos, exigindo cada distintamente diferentes métricas. Dentro da terceira categoria, realização da mudança social, a literatura consultada propõe a consideração separada de alterações no tecnológico, político e ambientes culturais.	Impacto social (resultados)
Ortega et. al. 2014	-Apresenta um modelo sistêmico para impacto social da inovação; Desenvolveram um quadro de decisão que cunhou como estratégia como uma sequência de evento. A estrutura permitiu que a equipe escolhesse o modelo ideal, se validado com o sucesso, criando o efeito de validação snowball.	Impacto social (resultados)
McCreless e Trelstad, 2012.	- Preocupa-se com métricas para criar uma imagem completa e precisa do impacto social, em analogia ao GPS, que cruza informações de vários satélites, cruzam várias metodologias de medidas de impacto, a fim de obter uma imagem mais precisa.	Impacto social (resultados)

Parenson, 2011	- Levanta critérios para avaliação do impacto social; -Critérios: 1)o impacto social da organização e não apenas a atribuição financeira e resultado. 2) - diferenças no impacto de duas organizações que estão operando no mesma campo; e 3) a seleção de grupo-alvo e análise de todos os impactos das atividades.”	Impacto social (resultados)
Autor	Ideias/sínteses do artigo	Dimensão abordada
El Ebrashi, 2013	- Estuda as motivações subjacentes e as condições em que as empresas sociais evoluem; Identifica tipologias de empreendimentos sociais e respectivos sistemas de medição de impacto social; analisa as condições, contextos e motivações que provocam essas tipologias;	Impacto social (resultados)
Canales e Rafter (2014)	- Analisam a experiência de 06 anos da Fundação James Invirne sobre avaliação de desempenho; Criam um quadro de Avaliação de Desempenho da Fundação, a partir das várias alavancas pelas quais a fundação cumpre sua missão; O quadro procurou representar uma visão holística do trabalho da fundação, olhando-o como um todo e não como uma série de peças.	Eficiência Organizacional e Impacto social (processo e resultados)
Demacarty, 2009	- Compara os retornos financeiros de Empresas de Responsabilidade Social (CSR) em relação às empresas tradicionais (CSI), baseado na teoria dos jogos e na teoria evolucionista, concluindo que não há diferenças entre ambas; Argumentam em relação aos resultados de pesquisas empíricas que demonstram lucro nas CSR, que o que está realmente causando este resultado não seja, provavelmente, a RSE, mas sim, a habilidade de gestão.	Financeiro (resultados)
El-Haddad e Weerakkody, 2011	- Descreve e avalia o efeito que iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadores têm em facilitar a coesão social; As análises resultam do desenvolvimento do projeto Alliance – em andamento- que na sua segunda parte prevê a medição de impacto social. Demonstra a necessidade de uma investigação empírica para medir o impacto das iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM) pré e pós melhoria da coesão social. Tem a proposta de ajudar a estabelecer uma melhor compreensão das iniciativas alternativas de serviços socialmente inovadores para inculcar coesão social dentro das diversas sociedades europeias. Para tanto, a ALLIANCE propõe o desenvolvimento de uma matriz de indicadores-chave de desempenho para avaliar a coesão social; e melhorar a participação interessada na definição e modelagem de iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadoras para o setor público.	Impacto social (resultados)

Figura 3. Dimensões abordadas pelos autores

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.1 Proposta para análise das ações em inovação social

Embora, conforme relatado em seções anteriores, as perspectivas para análise da inovação social tenham demonstrado evolução, observa-se que uma revolução na área depende de mecanismos de medição e avaliação de desempenho que contemple múltiplas dimensões. Além disso, é importante considerar que dentre os conceitos trabalhados, a inovação social é retratada como “novas ideias” (MULGAN et al., 2007), ou “uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração” CRISES (2013), o que denota o caráter de complexidade da ação, e que destoa dos atuais modelos de medição em voga, principalmente, na discussão do meio empresarial, sendo necessário fazer adaptação contextual para ser possível utilização adequada.

Diante dos desafios apresentados à área de medição de desempenho em iniciativas de inovação social e de acordo com o desenvolvimento já obtido, considerando os estudos analisados, sugere-se que propostas de avaliação de desempenho das

ações em inovação social contemplem três dimensões macros de análise:

- Processo (eficiência operacional verificada por meio do controle gerencial)

:

- Planejamento: políticas, planos, metas;
- Execução e implementação: mecanismos de ação;
- Controle: mecanismos de controle, monitoramento e feedback;
- Avaliação: nova ideia gerada versus benefício;

- Impacto social: resultados, difusão, mudança social - parcerias e beneficiários;

- Resultado econômico-financeiro: impacto econômico das ações desenvolvidas.

As dimensões sugeridas fornecerá suporte informacional aos atores internos e externos de experiências de IS, ou seja, a todos os *stakeholders* envolvidos, que inclui os financiadores e os executores da proposta.

Figura 4. Proposta para avaliação da inovação social

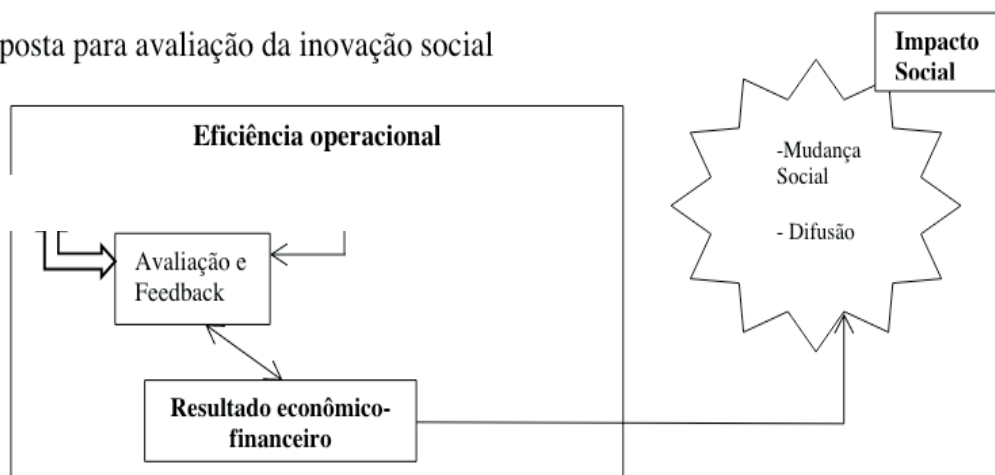


Figura 4. Proposta para avaliação da inovação social

Fonte: Elaborado pelas autoras

A IS acontece por meio da ação dos mais diversos atores (empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários, etc) que concentram esforços em prol da implementação de um objetivo social. Assim, a Figura 4 demonstra a proposta elaborada pelas autoras na intenção de contemplar as dimensões que possam proporcionar a avaliação das ações empreendidas, em suas múltiplas dimensões. Adotou-se a lógica do controle gerencial como um processo, similar ao proposto em Flamholtz (1996).

A primeira dimensão, a de processos, contempla fatores internos, considerando as ações dos atores imersos na proposta. Nesta dimensão, considera-se relevante o acompanhamento da ação, iniciando com planejamento e *feedback* constante por meio de indicadores, adequados a cada situação em análise. A partir destes dados é possível

avaliar, do ponto de vista de quem empreende a ação, a inovação implementada.

O impacto social consiste num dos objetivos principais da IS. Assim, é relevante mensurá-lo para ter ideia do impacto que a ação causou, principalmente, ao público alvo, quando comparada com a situação inicial, ou seja, é importante dimensionar a mudança social causada pela inovação. Dessa forma, esta dimensão examina a efetividade das ações implementadas.

O resultado econômico-financeiro, fornece informações a respeito do desempenho resultante da gestão dos recursos efetuada pela administração, permitindo fornecer informações para os provedores de recursos.

O papel dos atores é relevante, no contexto do desenvolvimento da IS, quer seja como fomentadores, executores ou financiadores da mesma. E nesse sentido, todos precisam ser contemplados com informações sobre as atividades e seus resultados. Por isso, a necessidade de uma concepção multidimensional de avaliação desempenho. Assim, avaliar o desempenho nesta perspectiva, implica em *accountability* ou transparência do projeto ou da ideia a ser implementada, implica em demonstrar a eficiência da gestão, assim como possibilita a reflexão dos atores sobre o impacto de sua atuação. Os indicadores a serem utilizados em cada dimensão dependem dos atores envolvidos e da especificidade de cada proposta de inovação social.

A partir dos elementos considerados acredita-se que seja possível obter um retrato da ação empreendida a partir da avaliação tanto do processo como dos resultados e impactos provocados.

5 | CONCLUSÃO

Este artigo partiu do pressuposto de que somente as métricas utilizadas pelos sistemas de medição de desempenho não são suficientes para avaliar o desempenho das iniciativas de inovação social. Assim, a noção de avaliação de desempenho neste trabalho filia-se à concepção de alguns autores, para os quais a mesma vincula-se ao planejamento estratégico, ou seja, é uma etapa do controle gerencial. Nesta perspectiva, avaliar desempenho torna-se um instrumento mais complexo de avaliação gerencial e significa analisar a eficácia e eficiência organizacional.

Transpondo esta perspectiva para o contexto da IS, isso significa compreender os impactos econômicos e sociais produzidos pelos mesmos (**resultados**), bem como analisar os **processos** e rotinas gerenciais a partir dos quais esses resultados foram gerados. Em outras palavras, a avaliação no contexto da inovação social, além de analisar a dimensão financeira, precisa avaliar as mudanças sociais decorrentes das ações, bem como analisar todo o processo gerencial, a fim de se obter a eficiência e eficácia organizacional.

Pautados nesta concepção, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, com objetivo de identificar as dimensões abordadas pelos estudos sobre o tema (figura

3). Percebeu-se que a maioria dos trabalhos ainda busca métricas para avaliar o desempenho da experiência de Inovação Social, as quais tangenciam apenas alguns aspectos de suas atuação tais como resultado econômico-financeiro e o impacto social, ou seja, preocupam-se com os resultados atingidos pela atividade. Isso se justifica, uma vez que muitos empreendimentos precisam prestar contas aos seus investidores, como condição de novos financiamentos.

Foram identificados poucos trabalhos que se preocuparam com a eficiência organizacional em um sentido mais restrito, os quais detêm atenção a métodos e técnicas que possam contribuir com o processo gerencial.

Por outro lado, foi encontrado um trabalho que se preocupou tanto com o processo gerencial quanto com os resultados atingidos, representando uma visão holística de avaliação de desempenho. Tal visão concebe a eficiência e eficácia da gestão de uma IS como fatores resultantes do cumprimento da missão da instituição – **resultados** -, mas que também perpassam pelo **processo gerencial** de implementação do planejamento estratégico.

Diante deste panorama avalia-se que há uma demanda reprimida por trabalhos que evidenciem esforços à compreensão mais holística da *performance* da Inovação Social. Portanto, reforça-se a tese do início do artigo, de que a avaliação de desempenho, no contexto da IS, seja de natureza multidimensional, a fim de que contemple as necessidades de todos os atores envolvidos. Nesse sentido, sugere-se as seguintes dimensões: processo, impacto social e resultados econômico-financeiro.

Por último, a despeito das limitações deste trabalho, espera-se contribuir com o campo de conhecimento sobre avaliação de desempenho, por meio da elaboração do panorama das abordagens no contexto da IS, apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDREW, C.; KLEIN, J. Social Innovation : What is it and why is it important to understand it better. Disponível em:< https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudesteoriques/CRISES_ET1003.pdf >>. Acesso em: 01/11/2014.

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

BITITCI, P.G., DORFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**. vol. 14, p. 305-327.2012.

CAILLOUETTE; j. GARON, S.; DALLAIRE, N.; BOYER, G.; ELLYSON, A. Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas. Disponível em: < https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0903.pdf >. Acesso em 14/12/2014.

CANALES, James E.; RAFTER, Kevin. Assessing One's Own Performance. **Stanford Social Innovation Review**. pp.20-23, 2014.

CLOUTIER, J. 2003. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Disponível em: < https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudestheoriques/CRISES_ET0314.pdf > Acesso em: 14/10/2014.

CUNNINGHAM; RICKS, 2014. Nonprofits use metrics to show that they are efficient,

But what if donors don't care? Why measure. Stanford Social Innovation Review. Disponível em: < http://www.ssireview.org/articles/entry/why_measure >. Acesso em: 01/11/2014.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A., TRACEY, Paul. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**. pp.1203-1213. 2011.

DEES, J. Gregory. 2001. The meaning of "Social Entrepreneurship". Disponível em: < http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf >. Acesso em: 24/11/14.

DEMACARTY, Peter. Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders. **Business and Society Review**, vol. 114, 3, pp. 393–433, 2009.

EI EBRASHI, R. Social Entrepreneurship Theory and Sustainable Social Impact. **Social Responsibility Journal**, vol. 9, n 2, pp. 188 – 209 2013.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, v. 14, n. 6, dec. 1996

FREZATTI, F., ROCHA, W, NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E. Controle Gerencial. São Paulo; Atlas. 2009.

HARRISSON, D.; COMEAU-VALL, M; CHAARI, N. Analyse d'une pratique innovante intersectorielle. *Entreprise publique et associations de défense des droits des consommateurs*. **Finisterra**, XLVII, 94, 2012, pp. 29-19, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KLEIN, J; FONTAN, J; HASSEN, T. B. 2008. Interaction d'acteurs et politiques de développement économique et régional: repérage international et description sommaire. Disponível em: https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-heoriques/CRISES_ET0802.pdf >. Acesso em: 27/11/2014.

LANE M; CASILE. M. D.,. Angels on the head of a pin: The SAC framework for performance measurement in social entrepreneurship ventures. **Social Enterprise Journal**, Vol. 7, n. 3, pp. 238 – 258, 2001.

LYNCH - CERULLO, K. -; COONEY, K.; Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. **Administration in Social Work**, vol.35, pp. 364–388, 2011.

MARTINS, Roberto Antonio. Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistemas de medição de desempenho. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD ROOM.

MCCRELESS, M.; TRELSTAD, B. A GPS for Social Impact: Root Capital and Acumen Fund propose a system for program evaluation that is akin to GPS. Stanford. **Social Innovation Review**, pp. 21-22, 2012.

MOUCHAMPS, Hugues. Weighing elephants with kitchen scales The relevance of traditional

performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63 Iss 6 pp. 727 – 745, 2014.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25, n. 12, pp. 1228-1263, 2005.

O'BYRNE, I.; MILLER, M.; DOUSE, C.; VENKATESH, R. Social Innovation in the Public Sector: The Case of Seoul Metropolitan Government. *Journal of Economic and Social Studies*. V.1, n.01, 2014.

OLIVEIRA, Édson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil**: atual configuração, perspectivas e desafios –notas introdutórias. *Revista FAE*, V.7, n.02, p. 9-18, jul./dez.2004. Disponível em: < http://cac- php.unioeste.br/projetos/casulo/docs./art_fae.pdf>. Acesso em: 26/11/2014.

OLIVEIRA, Ellen R. G; FEDATO, Geovana A. L. **Planejamento e Controle das atividades numa entidade de ensino por meio da metodologia do *Balanced Scorecard***: um estudo de caso. Anais do IV Ciclo de Palestras em Ciências Sociais Aplicadas: oportunidades e desafios: relações interorganizacionais, trabalho e renda. 2010.CD Room.

ORTEGA, S., FURR, N., LIMAN, E., FLINT, C. The Science of Social Impact Innovation: How to Deliver More Impact through Innovative Business Models. *International Journal of Innovation Science*. V.06, n.02, pp. 73-82, 2014.

PÄRENSEN, Tuuli. The criteria for a solid impact evaluation in social entrepreneurship. *Society and Business Review*, v.6, n.1, pp.-36-48, 2011.

ROLLIN J.; VINCENT, V.2007. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Disponível em: < http://ptc.quebec.ca/rqis/system/files/documents/membres/Sophie%20Duchaine/Ouvrage_2009_pour_ptc.pdf>. Acesso em: 03/11/2014.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (orgs). *A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

WESTLEY, F; ANTADZE, N. Making a Difference Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, V. 15(2), article 2, pp. 1-19.2010.

'Notas de fim'

¹ Planejamento estratégico é uma saída e uma necessidade das empresas para que ocorra uma gestão controlada (STORCH, NARA, STORCH, 2004 apud OLIVEIRA; FEDATO, 2010).

² Métricas operacionais - tais como as métricas de estatística de controle de produção, detectam problemas emergentes. Por exemplo, “um estudo sobre os dados operacionais de reparos de habitação pública, em descobriram que o tempo empregado variou desde alguns minutos a 85 dias, e as variações foram piorando”. O fato levou a um redesenho do sistema, que reduziu o tempo médio de trabalho para oito dias e reduziu o grau de variação (MURRAY et al., 2010).

³ Balanced Scorecards (BSC) é uma ferramenta de medição de desempenho para avaliar se as atividades operacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos mais amplos (MURRAY et al., 2010). O BSC - elaborado por Kaplan e Norton é uma ferramenta que têm sido tem sido instrumentalizada no contexto das organizações sem fins lucrativas para avaliar a eficiência organizacional, tendo em vista a eficácia do modelo em analisar o cumprimento da missão da organização (VIDI, 2009; OLIVEIRA; FEDATO, 2010).

⁴ Métricas comparativas - inclui métricas de desempenho e aferição de custo para operações e automonitorização, bem como meios qualitativos de avaliação e comparação - tais como prêmios, auditorias, avaliação de pares, ou competições, como as concessões de serviço público. São cada vez mais utilizadas por organismos internacionais, objetivando identificar as políticas que se encontram na contramão (MURRAY et al., 2010).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 11, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 33, 38, 41, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 52, 54, 55, 56, 60, 65, 71, 72, 106, 110, 119, 120, 121, 122, 124, 127, 128, 129, 130, 135, 136, 137, 149, 150, 151, 153, 156, 218, 225, 229, 230, 232, 244, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 287

Análise das Demonstrações 226, 228, 232, 242, 244

Assédio moral 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

Atendimento 38, 39, 40, 121, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284

Avaliação de Desempenho 22, 90, 91, 92, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 214, 272

C

Capacitação profissional 57, 72

Competência docente 45, 46, 47, 52, 53, 54

Contabilidade gerencial 97, 212, 214, 226, 227, 228, 229, 230, 242, 244

Crise hídrica 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174

Custo 15, 16, 109, 111, 157, 170, 172, 176, 189, 190, 191, 192, 193, 198, 199, 203, 204, 211, 213, 239, 241, 243, 255

D

Diagnóstico de Equipes 131

Didática 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 56

Dilemas éticos 1, 2, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 18

Diretrizes organizacionais 274, 275, 277, 278, 279, 280, 283, 284

Drucker 60, 72, 132, 153, 252, 263, 265, 266, 267, 271, 272, 273

E

Eclesiástica 265, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 273

Economia digital 175

Educação gerencial 2, 21

Educação superior 3, 21, 22, 23, 24, 27, 33, 40, 41, 42, 71

ENADE 22, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43

Energia solar 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Energia sustentável 189

Equipes 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 145, 146, 147, 148, 149

Estudo de Caso 11, 73, 86, 109, 110, 120, 130, 162, 170, 224, 232, 233, 245, 265, 266, 272

Ética 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

G

Gestão 6, 13, 15, 19, 24, 25, 30, 32, 42, 54, 55, 56, 57, 71, 73, 88, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 104, 106, 107, 109, 116, 127, 130, 132, 148, 149, 150, 152, 154, 156, 163, 174, 208, 210, 214, 215, 217, 221, 222, 223, 224, 228, 229, 230, 232, 233, 243, 244, 250, 255, 257, 263, 264, 265, 268, 270, 271, 273, 275, 284, 287

Gestão de Pessoas 6, 15, 71, 130, 148, 150

H

Hospitalidade 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286

Hotelaria 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 284

I

Igreja 265, 266, 268, 269, 270, 271, 272

Indicadores financeiros 226

Indústria 4.0 175, 176, 177, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188

Indústria do Leite 157

Inovação social 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 101, 104, 105, 106, 107

Instituição de Ensino Superior 45, 46, 48, 252

Internet das Coisas 175, 176, 179, 181, 184, 188

L

Liderança 46, 102, 113, 115, 133, 134, 135, 150, 154, 155, 156, 175, 179, 273

M

Medição de Desempenho 90, 97, 98, 101, 103, 104, 106, 108, 109

Microempreendedor 208, 211, 222

Moral da Integridade 1, 2, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19

Moral do Oportunismo 1, 2, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

P

Pesquisa qualitativa 53, 73, 250

Planejamento estratégico 58, 98, 99, 101, 103, 106, 107, 109, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 204, 226, 230, 233, 243, 244

Políticas públicas 21, 22, 24, 25, 33, 38, 41, 94, 121, 175, 225, 261

Pós-doutorado 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 70, 71, 72

Pós-graduação 1, 2, 4, 10, 17, 21, 30, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 123, 127, 129, 137, 274, 285

Produção leiteira 157, 169

Psicometria 57

R

Rigor da Pesquisa 73

S

Serviço público 94, 109, 110, 112, 118, 121, 123, 125, 126, 127, 148, 193

Setor alimentício 158, 208

Sistema fotovoltaico 189, 194, 195, 196, 197

Subordinação 7, 13, 14, 15, 16, 110, 123

T

Tecnologia 29, 30, 31, 45, 46, 52, 57, 65, 71, 72, 124, 149, 151, 175, 176, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 186, 202, 205, 212, 245, 247, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 263, 271, 276, 287

Trabalho em Equipe 11, 130, 131, 132, 136, 137, 139, 149

V

Viabilidade do Investimento 189, 197, 200

 **Atena**
Editora

2 0 2 0